

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA INDUSTRIAL

“DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN  
DEL ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE, EN LA REGIONAL  
SIERRA DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES  
CONECEL S.A. Y PROPUESTA DE MEJORA, BAJO EL  
ENFOQUE DE INTELIGENCIA EMOCIONAL”

MARÍA ISABEL GUERRERO IÑIGUEZ

DIRECTOR: PABLO MOLINA BRAVO

QUITO, 2011

Para mi hija Isabella,  
mi mayor motivación  
y el motor para avanzar cada día de mi vida.  
Te Amo mi princesa.

Existen etapas de nuestras vidas en las cuales nos cruzamos con personas, unas pasajeras y otras que permanecen por siempre, te brindan su apoyo y te dan la mano para seguir adelante y cumplir nuestros sueños...

Mis padres, gracias por confiar en mí, gracias por su apoyo en todo este proceso... Mami, gracias por la presión de cada día, por demostrarme que solo uno mismo es el vencedor de sus obstáculos, que lo que uno quiere puede... ya ves, lo logré... Gracias de corazón, te amo mamita...

Mi amor, mi esposo, mi base, gracias por permitirme culminar con esta etapa, gracias por estar conmigo mientras cierro esta página y sobre todo gracias por regalarme el principal motivador para que yo llegue al final de este camino, nuestra hija Isabella, los amo con toda mi alma...

Gracias Dios, porque sin ti, sin tu sabiduría, sin tu guía, nada de esto sería posible...

## TABLA DE CONTENIDOS

1. Datos del Grupo, Sector, Organización o Institución en la que se va a Intervenir o en la que se desarrollará el Proyecto.....	1
2. Fundamentos Teóricos.....	6
3. Diagnóstico.....	15
4. Justificación.....	18
5. Objetivos.....	21
6. Resultados.....	22
7. Actividades.....	23
8. Hipótesis o Supuestos.....	30
9. Precondiciones.....	31
10. Indicadores.....	33
11. Fuentes de Verificación.....	35
12. Sostenibilidad.....	36
13. Medios o Insumos.....	38
14. Costos - Presupuesto.....	40
15. Matriz de Marco Lógico.....	41
16. Monitoreo.....	43
17. Evaluación.....	44
18. Destinatarios/as.....	45
19. Cronograma.....	46

20. Conclusiones.....	47
21. Recomendaciones.....	48
22. Bibliografía.....	48
23. Anexos.....	51

**“DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN  
DEL ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE, EN LA REGIONAL  
SIERRA DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES  
CONECEL S.A. Y PROPUESTA DE MEJORA, BAJO EL ENFOQUE  
DE INTELIGENCIA EMOCIONAL”**

**1. DATOS DEL GRUPO, SECTOR ORGANIZACIÓN O  
INSTITUCIÓN EN LA QUE SE VA A INTERVENIR O EN LA QUE SE  
DESARROLLARÁ EL PROYECTO**

CONECEL S.A. es una compañía multinacional subsidiaria del grupo América Móvil, cuyo eje de operaciones radica en México.

CONECEL ha operado en el Ecuador desde 1993, consolidándose como la empresa de telefonía celular líder en el país con más de 8.5 millones de usuarios, con servicio a nivel nacional.

Sin Embargo, la historia de CONECEL en Ecuador inicia desde el año 1991, año en el que Ecuador abre su interés de obtener el servicio de telefonía celular y la empresa IETEL (ahora CNT), convoca a concurso para la prestación del servicio en el país. En el año de 1992 se expide un reglamento de calificación, selección y adjudicación para las bases del concurso, pero es en el año 1993 cuando, ya habiendo delimitado las reglamentaciones para dicho merecimiento, se invita a las compañías legalmente calificadas a presentar las ofertas económicas. Se presentaron:

- 1.- Conecel S.A.
- 2.- Otecel S.A.
- 3.- Movitel S.A.
- 4.- Optel S.A.

La Superintendencia de Telecomunicaciones asignó a CONECEL la banda de frecuencias A, constituyéndose esto en un hecho histórico. Legalmente se formaliza la asignación de la banda el 2 de agosto de 1993. CONECEL inicia su operación en Ecuador con el objetivo principal de instalar, operar y explotar el sistema de telefonía móvil celular en el país.

CONECEL S.A. se constituye en Quito, mediante escritura pública el 24 de junio y es inscrita en el Registro Mercantil el 30 de junio de 1993, bajo el nombre comercial de Porta Celular.

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

La Empresa inicia sus operaciones en diciembre de 1993. La primera llamada oficial se realizó en la ciudad de Guayaquil, en el Cerro del Carmen, por quien entonces fuese Presidente de la República, Arq. Sixto Durán Ballén.

CONECEL S.A es líder en el mercado, se convierte en pionera en traer tecnología celular digital e implementar el “calling party pay” o llamada entrante gratis para el cliente celular.

En el año de 1994, las expectativas de venta en un inicio eran lograr 2.000 abonados en Quito y 3.000 en Guayaquil, sin embargo ésta sobrepasa el rango establecido, ya que al finalizar el año se contabilizaron 14.000 líneas aproximadamente.

En el mes de abril de 1997 se alcanzó un número de 50.000 abonados, superando los récords de ventas y objetivos planteados no antes vistos; en diciembre del mismo año se venden más de 13.000 líneas cerrando el año con un total incomparable de 111.764 abonados.

Avanzando en el tiempo, y entrando al año 2000, CONECEL se fusiona con TELMEX, del grupo CARSO de México, quienes adquieren el 60% de las acciones de CONECEL.

América Móvil, se forma en el 2000 e inicia operaciones en México, Ecuador, Guatemala y USA, sirviendo a 10 millones de usuarios inicialmente.

En el mes de enero del 2001, CONECEL lanza el servicio de envío y recepción de mensajes escritos, convirtiéndose en la primera compañía en ofrecer este servicio de dos vías en Ecuador.

Sin embargo el año de mayor reto tecnológico para la compañía llegó en el año 2003, cuando CONECEL lanza, en el mes de mayo, la Tecnología GSM (Global System for Mobile Communication). Con esta tecnología, se lanzan al mercado innovadores servicios de valor agregado para sus clientes como: Envío de mensajes con fotos (mensajes multimedia), conectividad móvil, y la más amplia variedad de teléfonos con funciones avanzadas.

Por otro lado, CONECEL ha estado también interesada en aspectos económicos sociales del país, siendo así que en el año 2004 CONECEL lanza su programa de Responsabilidad Social “Ayudemos a Saber,” ratificando la vocación de servicio de CONECEL hacia su comunidad con acciones concretas. Su primera actividad fue “Gol Para Educar”, que se hizo realidad gracias al apoyo de la Federación Ecuatoriana de Fútbol y ACORVOL institución dedicada al voluntariado. En esta actividad, por cada gol anotado por la Selección Ecuatoriana de Fútbol, en partidos oficiales y amistosos, CONECEL entrega 5 becas de estudio por un año a niños que merecen mejores oportunidades y un futuro visto con esperanza.

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Continuando con el desarrollo tecnológico, en el año 2005 CONECEL, respondiendo a los requerimientos en comunicación móvil de los consumidores más exigentes, presentó al mercado en el mes de junio nuevos servicios como: Internet móvil, que permite el envío y recepción de correos electrónicos en el celular en tiempo real, GSM/Turbo, tecnología diseñada para transmisión de datos a altas velocidades, y WIFI, tecnología utilizada en una red o conexión inalámbrica, para la comunicación de datos entre equipos situados dentro de una misma área (interior o exterior de cobertura).

Consientes de la calidad de servicio como de procesos de la compañía, en el mes de septiembre del mismo año 2005, luego de intensas auditorías realizadas por representantes de la firma Auditora Bureau Veritas, CONECEL alcanzó la certificación ISO 9001 en todo su negocio de telefonía celular.

Para concluir ese año 2005, CONECEL, en el mes de diciembre, alcanza una cifra récord en incremento de abonados, más de 1'700.000 nuevos clientes, lo que representa el 65,4% de participación del mercado ecuatoriano.

En el año 2006, CONECEL cierra el mes de febrero con más de 4.3 millones de usuarios lo que se incrementa hasta el mes de junio cuando CONECEL registra más de 5 millones de usuarios en todo el país, continuando así con su historia de liderazgo en el Ecuador; a esto se le incluye el ser la pionera en implementar la primera red GSM optimizada mediante la ejecución de la tecnología EDGE, con el propósito de aumentar la velocidad de transmisión y hacer más eficiente el uso del espectro. Esto permitió ofrecer tecnologías como: Roaming Internacional, Internet Móvil en computadoras portátiles, Mensajes escritos internacionales, Blackberry.

Debido a tan notable desarrollo, los reconocimientos no se hacen esperar, de tal manera que CONECEL es nominada por primera vez como Gran Marca del Marketing Hall of Fame, a la par que obtiene dos premios EFFIE de Plata en reconocimiento a los excelentes resultados de las campañas “Sólo CONECEL te da siempre lo mejor” y “Juanes” en la categoría producto y promociones respectivamente.

En el mes de abril del 2007 CONECEL lanza al mercado el nuevo servicio de Messenger desde tu celular. Con este nuevo servicio de mensajería personal puedes acceder al Hotmail Messenger, Yahoo Messenger, entre otros chats privados del mundo, a través de SMS (mensajes escritos) de manera rápida y sencilla. CONECEL cierra el mes de diciembre del 2007 con 6'936.133 abonados, lo que confirma su posición de líderes en el mercado de las Telecomunicaciones.

En agosto del año 2008, culmina el contrato de concesión del servicio de telefonía celular en el Ecuador, por lo que después de varias negociaciones con los organismos encargados (SENATEL – SUPERTEL), y llegando al pago de \$400.000.000 se suscribe



## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

un nuevo contrato de concesión en nuestro país, con lo cual se le concede a CONECEL el aval para la prestación del servicio por 15 años más.

El año 2009 inicia no solo con nueva imagen, sino con un cambio en cuanto a la organización directiva de la empresa, ya que por primera vez se cuenta con un Presidente Ejecutivo ecuatoriano, Alfredo Escobar San Lucas, quien ha mantenido y superado todos los objetivos planteados para la compañía lo cual enorgullece a CONECEL al tener como Presidente Ejecutivo a una persona de nuestro país. A mediados del año 2009 se incrementa la necesidad de incorporar nuevos servicios a la tecnología celular, de tal manera que se incorporan a la red de prestaciones, el uso de netbooks con planes accesibles a los abonados quienes no dudaron en unirse a la familia CONECEL.

De esta manera y con su crecimiento de año a año, la empresa que inició con 14.000 líneas, alcanza en el año 2010, más de 9'000.000 abonados lo que la ubica como líder en las categorías postpago y prepago, posicionando así tanto a CONECEL como a América Móvil, por el número de usuarios, como por sus excelentes resultados, en una de las más importantes empresas de telefonía del mundo.

Como parte final e importante de esta historia corporativa, a inicios del 2011, y como iniciativa del grupo América móvil, se anuncia que PORTA pasa a operar bajo la denominación de marca CLARO a partir del segundo trimestre del 2011; esto para continuar innovando y transformando las telecomunicaciones en Ecuador, como parte del sólido proceso de crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años, lo que redundará en mayores beneficios para sus 10'000.000 de clientes: más cobertura, innovación y accesibilidad. De esta manera se incorpora a la marca latinoamericana más importante de la región con presencia en 14 países. CLARO es la marca que utiliza América Móvil en la mayoría de los países donde está presente. América Móvil tiene operaciones en 18 países del continente americano y el Caribe. CLARO es una marca líder en 14 países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Puerto Rico, Perú, República Dominicana y Uruguay) a los que ahora se suma Ecuador con más de 10 millones de usuarios. El cambio no implicará ningún tipo de modificación para los usuarios en cuanto a prestación de servicios, acuerdos contractuales, utilización de tarjetas de prepago anteriores y promociones comerciales vigentes; el cambio de nombre de marca se asocia a una estrategia de negocios de la empresa basada en una acertada visión del futuro que beneficie a sus usuarios a través de las más recientes e innovadoras tecnologías de comunicación móvil en el continente americano y el mundo.

Por otro lado, desde el punto de vista físico - geográfico, CONECEL tiene su oficina matriz en Ecuador en la ciudad de Guayaquil, sin embargo en la ciudad de Quito,

también tienen su sucursal principal de donde se despliega toda la operación comercial y administrativa hacia todos los Centros de Atención al Cliente, Distribuidores Autorizados y puntos Retail a nivel regional sierra.

CONECEL S.A. cuenta con 2.448 empleados a nivel nacional, en áreas financieras, administrativas, técnicas, recursos humanos, servicio al cliente, y demás; siendo precisamente el área de Servicio al Cliente en donde se concentra la mayor cantidad del personal distribuido en sus 55 Centros de Atención al Cliente.

Adicionalmente toda empresa moderna debe tener una filosofía que le permita transmitir y desarrollar una serie de valores que la caractericen en el mercado como una organización modelo en el país, orientada a la satisfacción del cliente. De esta manera definimos a la filosofía de CONECEL como: *“La forma de pensar y actuar de todos los miembros de la organización, bajo un marco de valores definido y aceptado por todos, que no degrade la naturaleza humana”* (Documentos Corporativos CONECEL S.A. “Club 3G”. Acceso: Julio 2010).

En cuanto a su misión, visión y objetivos son los siguientes:

- **MISION:** Proporcionar soluciones integrales y de calidad en telecomunicaciones, manteniendo el liderazgo en el mercado, altos estándares de responsabilidad en la gestión ambiental y social; y, nuestro compromiso con clientes, empleados, accionistas, proveedores y aliados
- **VISION:** Ser la empresa líder en soluciones de telecomunicaciones, preferida en el mercado y modelo en el sector empresarial.
- **OBJETIVOS:** Enfocar la organización hacia la generación creciente de valor.

Los valores principales que lideran en la compañía son:

- **Integridad:** Honradez, Lealtad y Disciplina.
- **Responsabilidad:** Trabajo, Compromiso y Calidad.

Así mismo destacan los principios que rigen a la empresa:

- Anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas de servicio.
- Buscar la excelencia operacional enfocándonos a resultados y no a volumen de actividades.
- Desarrollar sistemas de trabajo orientados al cumplimiento de la misión, agilizando nuestros procesos para hacer fácil nuestro servicio y la atención al cliente.
- Ser innovadores y creativos para proveer un servicio de máxima calidad, siendo flexibles para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacitación, autoridad y responsabilidad, para mejorar su desempeño y desarrollo profesional.

- Trabajar en conjunto con nuestros Distribuidores Autorizados para crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y el profesionalismo.
- Mantener la vanguardia tecnológica en nuestro servicio.

Su nombre comercial, PORTA CELULAR, no solo es la marca más recordada, como lo fue en el 2007 (TOP OF MIND), sino que además es la marca más sentida y utilizada por todos los ecuatorianos. Porta está cerca de sus más de 10 millones de usuarios porque los acerca a su gente, porque PORTA es mucho más que una empresa de telefonía, es una empresa cuyo fin es la comunicación, y con el fin de seguir innovando y ser mejores para sus clientes, PORTA pronto será CLARO.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

El estudio de los recursos humanos y la intervención del mismo en el proceso de prestación de sus servicios en las empresas en general, han demostrado que, sean industriales, comerciales o de servicios; grandes o pequeñas, pertenezcan a sector público o privado, cuando el personal cumple con su trabajo efectivamente, conllevan a las organizaciones al logro de sus metas.

En tal sentido, es responsabilidad primordial de la empresa desarrollar estrategias para seleccionar y formar a su personal encaminado a este tipo de avance global, que tome en cuenta el recurso humano no como una herramienta más, sino como un talento personal con la que cada uno maneje un mejor conocimiento de sí mismo, desarrolle destrezas por las relaciones, se auto motive a nivel personal y de su trabajo, mejore su empatía y se encamine hacia una constante auto realización. Pero cómo seleccionar a un candidato que cumpla con estos requisitos?... Partimos así del concepto de selección de personal como “La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado” (Chiavenato, 1998: 65). Por otro lado Werther menciona que “el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.” (Werther y Davis, 2000: 187)

Para iniciar dicho proceso de selección, partimos desde la creación de un perfil profesional, que requiere delimitar aspectos tanto laborales como académicos de la persona a ocupar la plaza establecida; sin embargo en cuestiones de actitud, es muy difícil saber qué es lo que se espera de una persona ya en su puesto de trabajo. Conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero es

mucho más complicado encontrar al más apto. (Castellanos Rodeloy. “Reclutamiento, Selección e Inducción”. Internet: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Acceso: Julio 2010).

Dentro del proceso de selección de personal, se toman en cuenta las competencias específicas para el cargo y lo que mencionamos ahora como competencias Emocionales.

La Inteligencia Emocional es una competencia muy difícil de medir. También es difícil de definir, aunque su estudio y su consideración entre las competencias más destacables a la hora de seleccionar candidatos a puestos de trabajo, ha ido creciendo en los últimos diez años. (Anguix Consuelo. “Cómo detectar la Inteligencia Emocional en un Candidato”. Internet: [www.grafoespecialistas.es](http://www.grafoespecialistas.es). Acceso: Julio 2010). Podría decirse que la Inteligencia Emocional es una especie de sexto sentido, que hace que la persona sea más adaptable al entorno y sus circunstancias, que esté dotada de una versatilidad y de ciertas actitudes que le permiten encajar mejor el estrés y aportar un plus de iniciativa y creatividad y, en definitiva, hace que posea una serie de habilidades añadidas, que la convierten en muy apta para el puesto sin necesidad de cumplir con las capacidades específicas del mismo.

Siendo así, la Inteligencia Emocional se puede medir a través de las competencias que la componen, y está relacionada con el rendimiento laboral, lo cual nos ayuda como un punto de referencia para seleccionar personal bajo este enfoque.

Cabe mencionar que lo mencionado no va de la mano con la teoría de las competencias, que menciona que “para cada empresa y puesto hay una competencia específica, mientras que las competencias Emocionales son siempre las mismas” (Hay Group. “Aplicaciones prácticas de la Inteligencia Emocional”. Internet: [www.gipe.ua.es](http://www.gipe.ua.es). Acceso: Julio 2010) Sin embargo, el hecho de que las competencias Emocionales estén ligadas a un aspecto actitudinal clave de la personalidad del individuo, se convierte en un hecho positivo ante los cambios permanentes del entorno y por ello también de las organizaciones y sus estrategias, ya que estas competencias pueden ser adaptables a dichos cambios que definitivamente no van a parar sino que al contrario se irán profundizando y acelerando. Siendo así, no tiene sentido seleccionar a alguien para que se quede en la empresa 5, 10 o más años, basándonos en un perfil basado a un puesto.

De esta manera las competencias Emocionales se posicionan como un faro para guiarnos sobre el comportamiento o incluso el desempeño que una persona demostrará no solo al momento de la contratación, sino también al adaptarse a los constantes cambios que la organización podría tener.

Al hablar del proceso de selección, se deben tomar en cuenta como indicadores, la estabilidad Emocional que refleje el individuo, lo cual queda al desnudo al evaluar sus competencias Emocionales. La Inteligencia Emocional es una competencia muy difícil

de medir. También es difícil de definir, aunque su estudio y su consideración entre las competencias más destacables a la hora de seleccionar candidatos a puestos de trabajo, ha ido creciendo en los últimos diez años. Y es así que precisamente con el fin de dar la importancia necesaria que tiene la Inteligencia Emocional en el medio laboral, las 5 habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional, fueron a su vez subdivididas, por el Dr. Daniel Goleman, en diferentes competencias cuyo cumplimiento se vuelven en un indicador indiscutible al momento de realizar selección de personal; Goleman define tales competencias Emocionales como “Las capacidades de aprendizaje basadas en la Inteligencia Emocional y que resultan en el desempeño exitoso en el trabajo”. Estas son:

- *Autoconciencia*: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Las competencias Emocionales que dependen de la autoconciencia son:
  - *Conciencia Emocional*: Identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.
  - *Correcta Autovaloración*: Conocer las propias fortalezas y sus limitaciones
  - *Autoconfianza*: Un fuerte sentido del propio valor y capacidad.
- *Autorregulación*: Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Las competencias Emocionales que dependen de la autorregulación son:
  - *Autocontrol*: Mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.
  - *Confiabilidad*: Mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
  - *Conciencia*: Asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
  - *Adaptabilidad*: Flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
  - *Innovación*: Sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.
- *Motivación*: Se refiere a las tendencias Emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.
  - *Impulso de logro*: Esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
  - *Compromiso*: Matricularse con las metas del grupo u organización.
  - *Iniciativa*: Disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
  - *Optimismo*: Persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.
- *Empatía*: Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.
  - *Comprensión de los Otros*: Darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
  - *Desarrollar a los Otros*: Estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.
  - *Servicio de Orientación*: Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

- *Potenciar la Diversidad*: Cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.
- *Conciencia Política*: Ser capaz de leer las corrientes Emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.
- *Destrezas sociales*: Implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Este objetivo depende de las siguientes capacidades Emocionales:
  - *Influencia*: Idear efectivas tácticas de persuasión.
  - *Comunicación*: Saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
  - *Manejo de conflictos*: Saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
  - *Liderazgo*: Capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
  - *Catalizador del cambio*: Iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
  - *Constructor de lazos*: Alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
  - *Colaboración y cooperación*: Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
  - *Capacidades de equipo*: Ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas.

Adicionalmente, como parte de un completo proceso de selección CON Inteligencia Emocional, debemos encontrar un método de evaluación de lo que necesitamos para el cargo a cubrir, cabe mencionar que basándonos en medición de competencias emocionales, existen varios cuestionarios sobre IE que, aunque similares en su estructura, cada uno evalúa diferentes componentes de ella. Uno de los primeros cuestionarios es la Trait-Meta Mood Scale (TMMS). Este cuestionario ha sido uno de los más utilizados en el ámbito científico y aplicado. La escala proporciona una estimación personal sobre los aspectos reflexivos de nuestra experiencia Emocional. La TMMS-24 está basada en Trait Meta-Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer. La escala original es una escala rasgo que evalúa el metaconocimiento de los estados Emocionales mediante 48 ítems. En concreto, las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones así como de nuestra capacidad para regularlas. (Extremera, Fernandez, "El papel de la Inteligencia Emocional en el Alumnado: Evidencias Empíricas. Internet: [www.redie.uabc.mx](http://www.redie.uabc.mx). Acceso: Agosto 2010).

La TMMS-24 contiene tres dimensiones claves de la IE con 8 ítems cada una de ellas: Atención Emocional, Claridad de sentimientos y Reparación Emocional.

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

<i>COMPONENTE IE</i>	<i>DEFINICION</i>
Atención Emocional	Soy capaz de <i>sentir y expresar</i> los sentimientos de forma adecuada
Claridad de Sentimientos	<i>Comprendo</i> bien mis estados Emocionales
Reparación Emocional	Soy capaz de <i>regular</i> los estados Emocionales correctamente

La evaluación de este test, de igual manera se realiza de una manera práctica y objetiva, ya que para corregir y obtener una puntuación en cada uno de los factores, se suman los ítems del 1 al 8 para el factor atención Emocional, los ítems del 9 al 16 para el factor claridad Emocional y del 17 al 24 para el factor reparación de las emociones. Luego se determina la situación del candidato en cada una de las tablas que se presentan. Cabe mencionar que se muestran los puntos de corte para hombres y mujeres, pues existen diferencias en las puntuaciones para cada uno de ellos.

Al momento de esta corrección hay que recordar que la veracidad y la confianza de los resultados obtenidos dependen de lo sincero que haya sido el candidato al responder a las preguntas.

### ***Componente Atención Emocional***

<b>Puntuaciones Hombres</b>	<b>Puntuaciones Mujeres</b>
Debe mejorar su atención: presta poca atención < 21	Debe mejorar su atención: presta poca atención < 24
Adecuada atención 22 a 32	Adecuada atención 25 a 35
Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 33	Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 36

### ***Componente Claridad de Sentimientos***

<b>Puntuaciones Hombres</b>	<b>Puntuaciones Mujeres</b>
Debe mejorar su claridad < 25	Debe mejorar su claridad < 23
Adecuada claridad 26 a 35	Adecuada claridad 24 a 34
Excelente claridad > 36	Excelente claridad > 35

***Componente Reparación Emocional***

<b>Puntuaciones Hombres</b>	<b>Puntuaciones Mujeres</b>
Debe mejorar su reparación < 23	Debe mejorar su reparación < 23
Adecuada reparación 24 a 35	Adecuada reparación 24 a 34
Excelente reparación > 36	Excelente reparación > 35

Otro instrumento similar al anterior es la escala de IE de Schutte. Esta medida proporciona una única puntuación de Inteligencia Emocional. Sin embargo, investigaciones posteriores han encontrado que esta escala se puede dividir en cuatro sub factores:

- 1) Percepción Emocional: “Encuentro difícil entender los mensajes no verbales de otras personas”.
- 2) Manejo de emociones propias: “Me motivo a mi mismo imaginando un buen resultado en las tareas que voy a hacer”.
- 3) Manejo de las emociones de los demás: “Solucionar los problemas de los demás me divierte”.
- 4) Utilización de las emociones: “Cuando siento que mis emociones cambian, se me ocurren nuevas ideas”.

En cuanto al primer instrumento por emplear, el cuestionario, tal lo hemos mencionado anteriormente, se convierte en una herramienta de medición muy útil para la medición de la IE, en cuanto nos arroja el “índice de Inteligencia Emocional percibida o auto-informada” de una manera personal y precisa ya que el evaluado encuentra las opciones de respuesta en forma de selección múltiple.

Un segundo instrumento de evaluación de la IE, se trata de Medidas de Habilidad Basadas en Tareas de Ejecución. Este instrumento surge para suplir los problemas de sesgos que presenta el instrumento anterior (cuestionario). El objetivo de estos instrumentos es, por una parte, evitar la falsación de las respuestas por los propios sujetos en situaciones donde una imagen positiva es deseable y, por otra, disminuir los sesgos perceptivos y situacionales provocados por los observadores externos. La lógica de estos instrumentos de evaluación es de un sentido común aplastante. Si queremos evaluar si una persona es hábil o no en un ámbito, la mejor forma de hacerlo es comprobar sus habilidades. Por ejemplo, si nuestro propósito es conseguir entre los alumnos de un colegio al mejor pianista para realizar una obra musical, la forma ideal para evaluar las destrezas al piano de manera rápida es darles una partitura de



Beethoven y pedirles que intenten tocarla. Es decir, no se solicita al alumno que diga cómo cree él que toca de bien el piano o no se le pregunta a un familiar o amigo si sabe tocar el piano. La prueba requiere que muestre sus propias habilidades tocando el piano.

En general, las medidas de habilidad consisten en un conjunto de tareas Emocionales, más novedosas en su procedimiento y formato, que evalúan el estilo en que un candidato resuelve determinados problemas Emocionales comparando sus respuestas con criterios de puntuación predeterminados y objetivos. Por ejemplo, si queremos evaluar la percepción Emocional se examina si el candidato es capaz de reconocer emociones en ciertas expresiones faciales. Igualmente, si nuestro propósito es evaluar la capacidad de manejo Emocional se valorará la idoneidad de las estrategias de solución de problemas seleccionadas por el candidato para resolver un conflicto interpersonal. Existen dos medidas de habilidad para evaluar la IE desde este acercamiento, el MEIS (Mayer, Caruso y Salovey, 1999) basada en el modelo de Salovey y Mayer (1990) y su versión mejorada el MSCEIT (Mayer, Salovey y Caruso, 2002).

Estas medidas abarcan cuatros áreas de la Inteligencia Emocional propuesta en la definición de Mayer y Salovey. (Mayer y Salovey, 1997):

- 1) Percepción Emocional
- 2) Asimilación Emocional
- 3) Comprensión Emocional
- 4) Regulación Afectiva

En la medida que la IE es considerada una forma de Inteligencia como la Inteligencia verbal, espacial o matemática, se considera que puede evaluarse mediante diferentes tareas Emocionales de la misma manera que el cociente intelectual (CI) puede evaluarse a través de las habilidades puestas en práctica, por ejemplo, en el test de Inteligencia de Weschler.

Como ocurre con aquellos instrumentos que presentan una situación concreta a los sujetos que deben resolver, las pruebas deben adaptarse en función de la población que se vaya a evaluar. Por ejemplo, aunque ya se han desarrollado el MEIS y el MSCEIT, estas pruebas son para personas con una edad superior a 18 años tanto por las situaciones Emocionales que se presentan como por la capacidad de comprensión que requieren. Actualmente, según afirma Mayer se encuentran desarrollando el MSCEIT – VY-R (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test-Youth Version- Research Edition) cuyo ámbito de aplicación comprenderá desde los 12 hasta los 18 años.

Pero finalmente, ¿cómo garantizamos que las personas ya siendo seleccionadas, evaluadas y contratadas conserven un buen nivel dentro de sus competencias Emocionales y al mismo tiempo ayuden a la empresa a lograr las metas organizacionales?..

En este sentido, la inducción ha cumplido una función de adaptación permanente de mejora de las competencias y calificaciones, para fortalecer la situación de competitividad de las empresas, así como del empleo en las mismas, una función de promoción social, personal y de fomento de la empleabilidad de los trabajadores, aparte de una función de actualización de la formación de los representantes de los trabajadores en sus ámbitos específicos que facilitan una mayor profesionalidad, una mejor integración y cohesión social en las empresas. (Sulbarán Mercedes. “Diseño de un Programa de Inducción basado en Inteligencia Emocional”. Internet: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Acceso: Julio 2010)

El proceso de inducción es un medio a través del cual se imparte una serie de conocimientos habilidades y destrezas del puesto y organización a la persona seleccionada, no obstante la realidad del día a día es muy diferente a lo que se puede recibir dentro de un programa de inducción que muestre solo la parte operativa y general de un puesto de trabajo.

Los trabajadores del futuro necesitarán seguir participando en cursos de formación y adquiriendo habilidades a lo largo de sus vidas. Como personas capaces de aprender en cualquier lugar y en cualquier momento, o a pesar de cualquier circunstancia, es probable que, con el tiempo acumulen esos conocimientos, los pongan en práctica, sean personas más satisfechas y se sientan realizadas tanto personal como organizacionalmente. (Goleman, 1998: 82)

En la actualidad las organizaciones buscan asegurar constantemente el aprendizaje de todos sus miembros, y que además pongan en práctica todo el potencial de sus capacidades, de modo que se adquieran compromisos, se asuman su responsabilidad, conciben sinergias, con el fin de que se logre el continuo auto-desarrollo en todos.

Sin duda, en cuanto al contexto organizacional, la transferencia de conocimientos, es lo que realmente aporta un valor diferencial a la empresa frente a sus competidores, siendo por ello que la mayoría de las compañías han implantado este sistema de gestión de dirección en sus respectivas organizaciones desde hace aproximadamente 10 años.

El desarrollo del recurso humano se ha vuelto crucial con los rápidos avances de la tecnología trayendo como consecuencia que los cargos se hagan más complejos e impersonales. Es por ello que se debe llevar a cabo la formación y el desarrollo de manera continua tal y como se han dado los cambios con la evolución de la ciencia y la tecnología. Las tareas cambian, se aprenden nuevas destrezas y las organizaciones deben preocuparse e invertir en el adiestramiento y en el desarrollo que ellos impliquen.

Al respecto, Chiavenato señala que “el adiestramiento es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera organizada, sistemática, mediante el cual las personas

aprenden conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos". (Chiavenato, 1999: 557)

En este sentido, la globalización de las fuerzas laborales estimula especialmente la Inteligencia Emocional en las empresas; "las aptitudes Emocionales están relacionadas directamente con el rendimiento laboral sobresaliente, el cual se vincula con las habilidades prácticas, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones". (Goleman, 1998: 219)

Ante estas circunstancias es preciso que las organizaciones tomen conciencia de la importancia de los programas de inducción, para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como del individuo, de manera que ambos obtengan beneficios a través de un mejor desempeño de una fuerza laboral más dedicada a partir de una carrera más rica, llena de retos, y pueda conseguir realizarse tanto personal como profesionalmente, de ese modo la organización podrá alcanzar sus logros previstos y ser más competitivos.

Es por ello que, por muy compleja que sea la habilidad que se quiera entrenar, la diferencia existente entre la conducta actual de la persona y la nueva habilidad que se pretende instaurar, resultará fundamental para el logro actual del cometido, así como un paso posterior a reconocer las emociones consiste en aprender a controlarlas; manejar las emociones se refiere a la capacidad de dominar los impulsos para adecuarlos a un objetivo.

La Inteligencia Emocional se convierte en una alternativa asociada a la actuación exitosa del personal, debido a que a través del logro personal, los individuos se sienten motivados a alcanzar las metas organizacionales, pues la misma es concebida por Goleman, como "una destreza enfocada a conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de quienes lo rodean, sentirse satisfecho y ser eficaces en la vida creando habilidades mentales favorables de la misma productividad". (Goleman, 1995: 57) Esto aplicado al ámbito laboral, conduce a que cada vez son más las empresas donde se busca alentar las habilidades y la Inteligencia Emocional como un componente vital para la filosofía organizacional, pues ya no solo se compite con productos, en lugar de ello se compite con el buen uso del talento humano, por lo cual la Inteligencia Emocional, se ha convertido en la premisa subyacente en toda preparación del personal de una organización.

La Inteligencia Emocional se podría definir como la aplicación inteligente de las emociones. Es una efectiva variable para solucionar desde una situación desfavorable en la organización, hasta resolver en forma tranquila y definitiva las difíciles situaciones familiares o laborales que la mayoría de las personas viven como algo destructivo y frustrante. La Inteligencia Emocional abarca cualidades como la comprensión de las

propias emociones, la capacidad de saber pensar en el lugar de las otras personas y la habilidad de conducir las emociones de mejor forma y mejorar la calidad de vida.

Con respecto al ámbito empresarial, cada día las organizaciones están convencidas de que aquella persona que más alto y rápido asciende en sus carreras profesionales son aquellos que poseen un mayor coeficiente Emocional. “El coeficiente Intelectual indicador del nivel de Inteligencia general interviene solo un 20 % de los factores que determinan el éxito profesional, el 80% restante está vinculado a otros factores precisamente de Inteligencia Emocional.” (Martínez Matías. “Importancia que reviste la inteligencia emocional para el buen funcionamiento de las empresas”. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Acceso: Julio 2010). En este sentido las personas están interesadas en desarrollar sus habilidades Emocionales, tanto o más como sus conocimientos y destrezas laborales, ya que en la actualidad el nivel de Inteligencia Emocional abarca de forma relevante su importancia en el desempeño laboral.

### **3. DIAGNÓSTICO**

CONECEL S.A., empresa que tiene como principal visión ser la empresa líder en soluciones de telecomunicaciones, mantiene como eje para alcanzar este objetivo el posicionamiento de la marca, el nivel de cobertura que se ofrece, y la calidad del servicio que se brinda. Para ello el Asesor de Servicio al Cliente es un cargo clave para la consecución de esta visión.

La función principal del Asesor es precisamente brindar asesoría al cliente sobre productos y servicios de la empresa satisfaciendo sus necesidades en forma eficiente y oportuna, contribuyendo a crear una relación a largo plazo entre la empresa y los clientes; con el propósito de cumplir con las metas y estándares definidos para su cargo. Sin embargo además de la función del cargo, nos encontramos con el perfil que el mismo debe cumplir, en el que se mencionan las competencias operativas necesarias para que el personal contratado cumpla con su función a cabalidad. Sin embargo cabe la inquietud, estas competencias satisfacen o no la experiencia que el asesor tiene día a día en su labor?... La inducción impartida realmente cubre todos los aspectos vivenciales con los que se encontrará?... Lamentablemente NO.

Las competencias que el Asesor debe cumplir al momento de su contratación, actualmente solo contemplan aspectos funcionales:

- Enfoque a Resultados y Logros,
- Disciplina y Responsabilidad,
- Planificación y Organización,
- Actitud de Servicio,

- Calidad en el Trabajo,
- Capacidad de Negociación,
- Razonamiento y Resolución de Problemas,
- Autogestión,
- Trabajo en Equipo.

Esta lista de competencias funcionales, dejan de lado por completo a las Competencias Emocionales que el Asesor debe manejar de manera elocuente en relación con las situaciones que presente cada cliente y que a las que el Asesor debe estar dispuesto a responder.

Por otro lado, en cuanto a la Inducción recibida, el Asesor recibe conocimientos básicos en cuanto a la empresa, a su función, a los sistemas operativos, lo cual es importante para llevar a cabo un trabajo con resultados óptimos. Sin embargo, al Asesor no se le menciona o no se lo prepara emocionalmente para manejar las inesperadas situaciones del día a día.

En tal sentido, el Asesor de Servicio al Cliente presenta debilidades en el cumplimiento de sus responsabilidades tales como comunicación deficiente con el cliente, desmotivación continua para con sus funciones, poca o ninguna empatía hacia sus compañeros de trabajo, mayor cantidad de errores e interrupciones en su trabajo, entre otras. Precisamente por medio de las evaluaciones semestrales de desempeño, es en donde se reflejan este tipo de actitudes, ya que los resultados no denotan mejoras en cuanto al servicio ni a los tiempos de atención, sino que se mantienen en un nivel medio bajo, y dependiendo de los factores a medir, incluso bajan de un nivel medio a un nivel regular. Por otro lado, si tomamos en cuenta como referencia las mediciones anuales de clima laboral, en los últimos 3 años el área Comercial, y Servicio al Cliente son las cuales han calificado su situación con puntuaciones medio bajas, e incluso en cuanto a las sugerencias recibidas, son las áreas que más inconformidad sienten sobre la relación de la carga de trabajo que manejan, frente a los reconocimientos que deberían recibir, sin hablar necesariamente de reconocimientos económicos.

Adicionalmente el Asesor se enfrenta diariamente con la incertidumbre que genera un nuevo caso con cada cliente. Cada cliente posee y demanda el cumplimiento de una necesidad, es así que dependiendo de esta, de tratarse de un cliente que implica una compra o un servicio, por lo general se muestran abiertos a distintas opciones o sugerencias; sin embargo está también el cliente que lleva una queja o un malestar en servicio, el cual requiere una atención garantizada y específica, lo cual conlleva a que se muestre impaciente e irascible. Cabe mencionar que el tiempo óptimo de atención para con cada cliente es de 7 minutos, lo cual implica que el Asesor debe cambiar de postura o de actitud cada 7 minutos dependiendo del cliente que tenga frente a él.

Ello genera la necesidad de contar con un conocimiento de sus propias emociones para saber cómo manejarlas de una manera positiva ante cada uno de estos casos, concluyendo en una satisfacción propia sobre lo que realiza; y en un compromiso mayor del asesor tanto en el campo personal como profesional en que se desenvuelva.

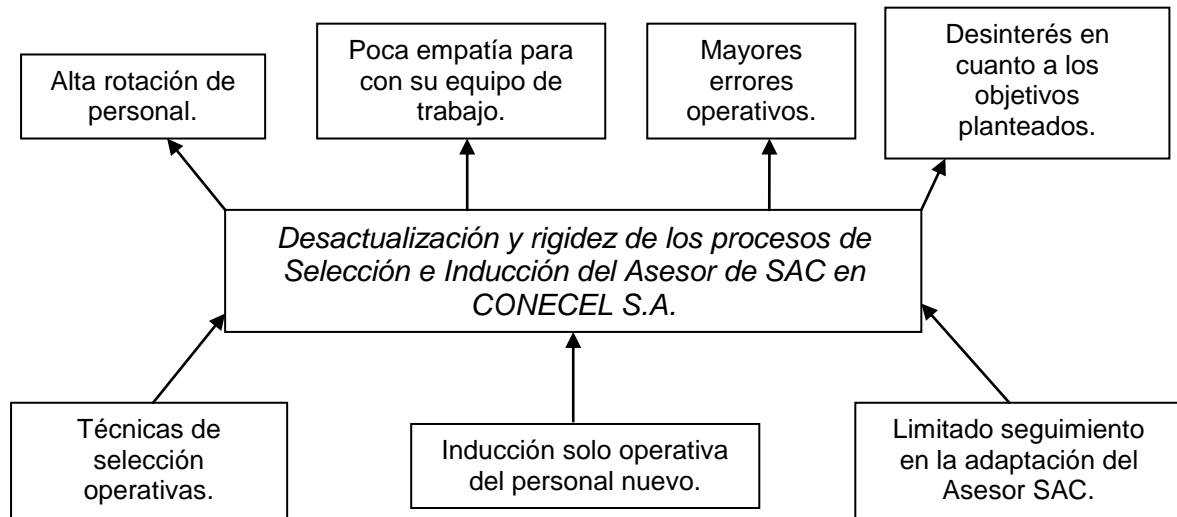
Hasta el momento no existe un sistema específico de medición del servicio que el Asesor presta al cliente, sin embargo sí se mide mensualmente el cumplimiento de resultados en cuanto a presupuesto establecido a cumplir para cada agencia y este en muchas ocasiones no se alcanza, lo que perjudica en la comisión a recibir del Asesor, aumentando su desmotivación y fidelidad ante el trabajo ya que esto el genera frustración constante al ver un esfuerzo no reconocido a nivel emocional y mucho menos a nivel económico.

El hecho de incluir nociones de Inteligencia Emocional y sus competencias, es un nuevo reto para CONECEL, una empresa dedicada únicamente a basarse en resultados contables, sin embargo el hecho de contar con Asesores Emocionalmente capacitados y preparados para enfrentar las diversas situaciones, será un modelo de cambio para otros cargos de los cuales no solo se necesite un cumplimiento objetivo de metas sino también un desenvolvimiento Emocional acorde a los esperado para sus funciones.

Frente a lo anteriormente expuesto, y desde los mismos procesos tanto de selección como de inducción del Asesor de Servicio al Cliente, se puede observar la necesidad de aplicar conceptos y bases de Inteligencia Emocional, por lo que partiendo de este antecedente, la presente investigación pretende diagnosticar el estado actual de la situación del Asesor de Servicio al Cliente, con el fin de evidenciar las competencias Emocionales necesarias para desempeñar con éxito su gestión, generando un perfil acorde a dicho esquema que de cómo resultado la mejora de los procesos de selección e inducción bajo un mismo lineamiento: Inteligencia Emocional.

Delimitamos así el problema principal, radicado en la *Desactualización y rigidez de los procesos de Selección e Inducción del Asesor de SAC en CONECEL S.A.*, dando lugar al planteamiento de los problemas principales derivados, que giran alrededor de los procesos de selección e inducción.

Para concluir, adjuntamos un árbol de problemas en el cual se evidencia con claridad el problema planteado:



#### 4. JUSTIFICACIÓN

Las labores de los empleados de una organización han sido emparentadas con el éxito organizacional, pues coinciden de manera proactiva hacia las metas organizacionales. De allí se desprende la importancia de analizar las características psicológicas del talento humano, debido a que bajo su responsabilidad descansan los resultados de todas las acciones operativas y funcionales de la empresa; siendo la Inteligencia Emocional una variable de relevancia actual para el sector organizacional. De igual manera, posibilita generar un conjunto de datos que contribuyen al desarrollo del conocimiento y del talento humano, siendo posible sobre la base de los datos obtenidos, diseñar estrategias para incentivar las habilidades de Inteligencia Emocional en las empresas. Esto justifica el valor teórico y científico del estudio, al servir de apoyo a nuevas investigaciones promotoras del conocimiento científico en el área.

Cada empresa ve como un factor importante para su crecimiento, el establecer la importancia que tiene, sobretudo en las empresas enfocadas al servicio, la atención que se presta al cliente y la influencia en la actitud de quienes tienen a su cargo la responsabilidad, no solo de brindar una óptima atención, sino el ser imagen que el cliente externo ve como reflejo de la empresa.

Al hablar de empresas de servicios, nos referimos directamente a todas aquellas en las cuales precisamente sea ese servicio la fuente principal en cuanto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, ya sea dirigido al sector comercial, bancario o demás.

Dichas empresas están percibiendo la importancia de tener colaboradores que sean capaces de tratar todo tipo de personas y de enfrentarse a situaciones difíciles.

Al hacerlo los colaboradores adquieren mayor confianza en sí mismos, mejoran sus competencias como prestadores de servicios, reducen el estrés y aumentan la

motivación en su trabajo, además aprenden a manejar la frustración en el trato al cliente, a recuperarse y a persistir.

Por su parte, lo que sienten los clientes al interactuar con un empleado determina lo que sentirán con respecto a la empresa misma. La empresa, según la perciba el cliente, consiste en las interacciones, que arruinan o fortalecen la lealtad. Y toda interacción eficaz descansa en la habilidad social y la empatía que pueda desarrollar cada representante de la empresa.

Dos de las verdades indiscutibles son que cuando los clientes tienen elección, escogen la opción que les haga sentir mejor y que conlleve menos agotamiento Emocional, y a su vez, quienes atienden a los clientes: cuanto menor desgaste Emocional les impliquen las relaciones con éstos, mayor satisfacción y compromiso con su trabajo. (Lara Oscar. “Inteligencia Emocional en la Atención al Cliente” Internet: [www.lasallep.edu.mx](http://www.lasallep.edu.mx). Acceso: Julio 2010). El resultado de la interacción cliente-asesor depende en mucho, de nuestra capacidad para hacer que la gente se sienta cómoda con nosotros y con nuestros servicios. La reticencia que muchos clientes o usuarios muestran al interactuar con nosotros se debe a que en sus experiencias anteriores los prestadores de los servicios no comprendían o no tomaban en cuenta los factores Emocionales. Para lograr la conexión Emocional con los clientes o usuarios es necesario identificar su deseo o necesidad Emocional, dominar los servicios que se ofrecen y saber cómo mantener a largo plazo la relación con el cliente, su lealtad.

Precisamente en toda empresa de servicio, el eje fundamental es el Ejecutivo, Consultor o Asesor de Servicio al Cliente quien, tiene sobre sus hombros la responsabilidad de reflejar a la empresa que representa.

El desempeño de un Asesor de Servicio al Cliente como cualquier otra actividad humana, está sujeta a una serie de circunstancias y requerimientos que pueden ser de nivel personal (interno del asesor) o externo, que el asesor no imagine ni se lo espere.

Si bien es cierto en un proceso de selección no se puede predecir al 100% la estabilidad laboral de ningún candidato, sí podemos, mediante un buen manejo de las emociones del personal contratado, aportar para que en primer lugar se sienta respaldado por la empresa y, en segundo lugar sobretodo sienta esa estabilidad Emocional que le permita desarrollarse y lograr sus objetivos tanto personales como profesionales.

Manejando conceptos de Inteligencia Emocional, tendremos la base para saber cómo seleccionar al mejor Asesor de Servicio al Cliente, y de esta manera poder en sus procesos de inducción y evaluación, inferir para una mejor adaptación con el entorno de la empresa y de su cargo, junto con todas las sensaciones, experiencias y expectativas del día a día.



El propósito de diseñar una Inducción basada en la Inteligencia Emocional, es ayudar en la realización personal de los empleados a través del desarrollo de habilidades Emocionales la cual los llevara a alcanzar los objetivos de la organización de manera mas eficaz, proporcionando oportunidades a los empleados del departamento de recursos humanos para obtener el conocimiento, prácticas, conductas requeridas por la organización para reducir o eliminar la diferencia entre desempeño actual, los objetivos y las realizaciones propuestas.

La presente investigación pretende tener una relevancia social buscando mejorar las aptitudes personales tales como: la conciencia Emocional, autorregulación, motivación y las aptitudes sociales: empatía, habilidad social, desempeñadas por el Asesor de Servicio al Cliente de CONECEL, de tal manera que desarrollen su trabajo de forma eficiente y eficaz, ofreciéndoles conocimientos, destrezas y habilidades actualizadas sobre su labor que les permitirá cumplir en un momento determinado con funciones, como también con responsabilidades de más alto nivel, de hecho obtendrán una mayor cultura que les ayudará laboralmente y como participantes en la sociedad.

Este proyecto ofrece la posibilidad de verificar la presencia o carencia de la Inteligencia Emocional, apoyando los esfuerzos actuales por lograr un talento humano que enfoque estratégicamente su gestión operativa y funcional dentro de la empresa, más aun en el nuevo milenio donde es relevante contar con un personal con competencias psicológicas suficientes para enfrentar exitosamente las metas del entorno. Igualmente, el incluir Inteligencia Emocional en estos procesos clave de selección e Inducción, beneficiará el desarrollo socio afectivo de los trabajadores que participen en dichas actividades, así como incentivaría la aplicación de las habilidades de Inteligencia Emocional, todo lo cual puede repercutir favorablemente sobre el desempeño laboral.

Cuanto más competitivo es el entorno en el que se desenvuelvan las empresas de servicios, más importancia cobra la Inteligencia Emocional que maneje el Asesor que tenga a su cargo las necesidades de cliente.

Por su parte, a nivel social es importante que se realicen estudios acerca de la Inteligencia Emocional en la población, pues representa una variable que no solo afecta el dominio organizacional, sino también al crecimiento personal y el desarrollo psicológico de los individuos; por lo cual todos los beneficios derivados de la Investigación apoyan al desarrollo personal en la interacción de los individuos en la sociedad.

Al hablar de Inteligencia Emocional, establecemos no solo un aspecto básico de personalidad, sino además una parte fundamental para instaurar un proceso que empiece con la definición del perfil idóneo que necesita el personal de servicio al cliente, se concatene con un correcto manejo de su proceso de inducción y, a largo plazo,

culmine con una evaluación de desempeño; todas ellas dirigidas bajo un enfoque no solo operativo sino también Emocional.

Las mejoras en el cumplimiento de los resultados esperados, no solo se basan en números, sino también en las respuestas actitudinales que, en base a un buen manejo Emocional del Asesor, se evidenciará a corto plazo y traerá a la organización indicadores más rápidos de crecimiento y desarrollo.

Finalmente, en el plano metodológico, este proyecto genera un instrumento de recolección de información en el que se obtuvo datos concernientes a las deficiencias presentadas por el personal de Servicio al Cliente en CONECEL, en cuanto a su selección, inducción y las habilidades de Inteligencia Emocional, el cual puede servir de guía a futuros investigadores.

## **5. OBJETIVOS**

Para determinar los objetivos tanto general como específicos, es importante mencionar antes que el propósito principal del presente proyecto va encaminado en proponer mejoras tanto en los procesos de selección e inducción del Asesor de Servicio al Cliente en CONECEL incluyendo conocimientos de Inteligencia Emocional, con el fin de que el Asesor se sienta motivado día a día, que desarrolle en sí mismo sus habilidades Emocionales para enfrentar los retos cotidianos como prestadores de servicios, mejorando su autoconciencia, reflexión y autorregulación; esto a su vez aportará a un autoconocimiento de sí mismos, a aceptarse a sí mismos y a los demás, a responder apropiadamente frente a diversas situaciones difíciles y a establecer vínculos y relaciones más productivas y satisfactorias con sus clientes.

El Asesor que logre encaminar de manera positiva sus competencias Emocionales, entiende con mayor facilidad las necesidades de los clientes y la pone en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas, busca maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad, ofrece de buen grado asistencia adecuada, comprende el punto de vista del cliente, y actúa como un Asesor de confianza.

Como hemos mencionado, en una empresa de servicios, lo importante es conservar al cliente y para CONECEL, es precisamente la misión fundamental del asesor, ya que lo que siente el cliente al interactuar con él, determina lo que sentirá con respecto a la empresa misma.

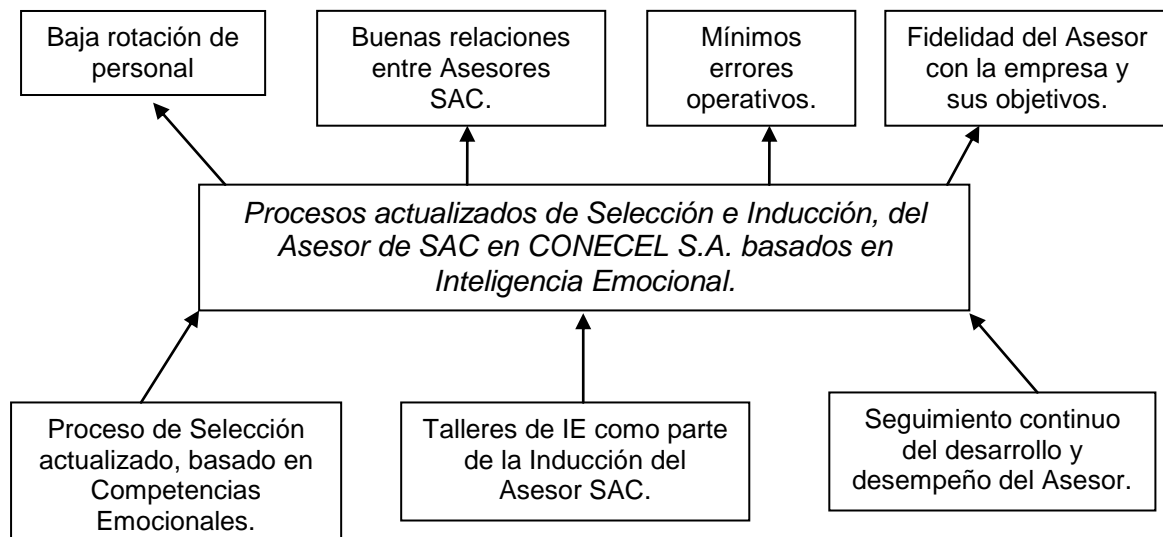
### **5.1. OBJETIVO DE DESARROLLO U OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el proceso actual de selección e inducción del Asesor de Servicio al Cliente en la Regional Sierra, de la Empresa de Telecomunicaciones CONECEL S.A, con el fin de proponer mejoras de los mismos, bajo el enfoque de Inteligencia Emocional.

## 5.2. OBJETIVO DEL PROYECTO

- Determinar las falencias que existen actualmente, en cuanto al manejo Emocional del Asesor de SAC, en su gestión.
- Analizar el proceso de selección desde la creación del perfil del cargo hasta la contratación, e inducción de la persona seleccionada, considerando sus necesidades, orientados en Inteligencia Emocional.
- Formular la propuesta de Selección del Asesor de Servicio al Cliente basado en competencias laborales y Emocionales; concluyendo con la inclusión de los Talleres de Inteligencia Emocional como parte del proceso de Inducción del nuevo Asesor.

Habiendo delimitado anteriormente los problemas planteados, es pertinente formular de igual manera el árbol de objetivos correspondiente:



## 6. RESULTADOS

El resultado principal del proyecto es haber creado fuertes dentro de los subsistemas de Recursos Humanos como Selección e Inducción, basados en el marco y bajo la teoría de Inteligencia Emocional. A continuación se detallan los resultados generados bajo cada objetivo específico propuesto:

- 6.1. Realizar una propuesta acorde a las necesidades observadas en cuanto a las falencias que existen actualmente, en el manejo Emocional del Asesor de SAC en su gestión, para determinar las mejoras a realizarse en las herramientas.
- 6.2. Diseñar del proceso de selección desde la creación del perfil del cargo hasta la contratación, e inducción de la persona seleccionada, orientados en Inteligencia Emocional; para contar con competencias Emocionales medibles dentro del proceso de selección, bajo un nuevo sistema de evaluación de las mismas.

6.3. Establecer la propuesta de Selección del Asesor de Servicio al Cliente basado en competencias laborales y Emocionales

6.4. Realizar el diseño de Talleres de Inteligencia Emocional como parte del proceso de Inducción del nuevo Asesor.

De esta manera se fortalece el proceso de selección en base a Inteligencia Emocional, lo que apoya a la organización interrelacionando competencias laborales y operativas, con competencias Emocionales que ayudan a una mejor estabilidad del Asesor tanto a nivel personal como profesional.

En cuanto a los Talleres de Inteligencia Emocional, como parte del proceso de inducción, éstos son una manera de dar seguimiento y sellar el proceso de ingreso y adaptación del empleado, para que a la par de conocer sobre la empresa, se sienta a gusto con lo que hace, sabiendo que está en una organización preocupada por resultados pero también en las personas que los generan.

## 7. ACTIVIDADES

Para poder llevar a cabo esta investigación se realizan las actividades de la siguiente manera:

### 7.1. Aplicar encuestas encaminadas a detectar la forma en que actualmente el Asesor de SAC conoce sobre el manejo de sus emociones y lo aplica en relación a las funciones de su cargo.

7.1.1. Diseñar el cuestionario a emplearse para la medición de Inteligencia Emocional de los Asesores SAC.

7.1.2. Estructurar las preguntas del cuestionario de Inteligencia Emocional a aplicarse.

A continuación, se detallan las preguntas del cuestionario mencionado:

PREGUNTAS:	RESPUESTAS
1. Tengo conciencia hasta de la más simple de las emociones apenas ellas acontecen.	a. Siempre      b. Normalmente c. A veces      d. Raramente e. Nunca
2. Uso mis sentimientos para ayudar a tomar decisiones importantes en la vida.	a. Siempre      b. Normalmente c. A veces      d. Raramente e. Nunca
3. El mal humor me deprime.	a. Siempre      b. Normalmente c. A veces      d. Raramente e. Nunca
4. Cuando estoy molesto pasa una de las dos: Reviento o me quedo remordiéndome de rabia en silencio.	a. Siempre      b. Normalmente c. A veces      d. Raramente e. Nunca

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

5. Sé esperar por elogios o gratificaciones cuando alcanzo mis objetivos.	a. Siempre c.A veces e.Nunca	b.Normalmente d.Raramente
6. Cuando estoy ansioso en relación a un desafío como hablar en público o hacer un test, tengo dificultad para prepararme adecuadamente.	a. Siempre c.A veces e.Nunca	b.Normalmente d.Raramente
7. En vez de desistir frente a los obstáculos o decepciones, permanezco optimista y con esperanza.	a. Siempre c.A veces e.Nunca	b.Normalmente d.Raramente
8. Las personas no necesitan hablarme lo que sienten, puedo percibirlo solo.	a. Siempre c.A veces e.Nunca	b.Normalmente d.Raramente
9. Mi atención por los sentimientos ajenos me hace comprensivo delante de los momentos difíciles de esas personas.	a. Siempre c.A veces e.Nunca	b.Normalmente d.Raramente
10. Tengo problemas para lidiar con los conflictos y con la depresión en las relaciones.	a. Siempre c.A veces e.Nunca	b.Normalmente d.Raramente
11. Puedo sentir el pulso de un grupo o de una relación entre personas y expresar sentimientos no dichos.	a. Siempre c.A veces e.Nunca	b.Normalmente d.Raramente
12. Puedo calmar o contener sentimientos negativos de forma que éstos no impidan continuar las cosas que tengo que hacer.	a. Siempre c.A veces e.Nunca	b.Normalmente d.Raramente

Cabe mencionar que el método de cuestionarios ha sido el más tradicional y utilizado en el campo de la psicología. “A través de los cuestionarios se han obtenido perfiles en variables de personalidad como extraversión, neuroticismo, se han evaluado aspectos Emocionales como empatía o autoestima y se han obtenido medidas sobre otros factores más cognitivos como pensamiento constructivo o estrategias de afrontamiento”. (Extremera, Fernandez. “La Inteligencia Emocional y sus Métodos de Evaluación en el Aula”. Internet: [www.rieoei.org](http://www.rieoei.org). Acceso: Agosto 2010).

De la misma forma, la utilización de escalas y cuestionarios está mostrando su utilidad en el campo de la IE y el manejo efectivo de nuestras emociones.

*7.1.3. Visitar los Centros de Atención al Cliente para la realización del cuestionario.*

**7.2. Organizar la información obtenida y documentarla de tal manera que se agrupen las características en rasgos generales, a partir de los que se iniciará el proceso de investigación y propuestas de mejora.**

*7.2.1. Ordenar los datos generados por las encuestas tanto por segmentos como por coincidencia en las respuestas.*

*7.2.2. Analizar la información generada, de acuerdo a la cual se iniciará el proceso de investigación bibliográfica y propuestas de mejora.*

### **7.3. Revisar el proceso de selección con el fin de evidenciar los planes de mejora del mismo.**

*7.3.1. Analizar el perfil de Asesor de Servicio al Cliente, focalizándonos en las competencias requeridas para dicha función.*

Dentro de los Manuales de Políticas y Procedimientos de CONECEL S.A., consta el Manual de Selección de Personal, sin embargo, se trata de un Manual desactualizado tanto a las tendencias de selección actuales, como a precisamente conceptos básicos de Inteligencia Emocional. Iniciando con el perfil del Asesor SAC, incluye aspectos netamente laborales de qué es lo que se espera del candidato como resultados objetivos dentro de su puesto de trabajo lo que engloba educación, especialización, experiencia, competencias laborales y conocimientos; más no menciona nada sobre aspectos actitudinales y mucho menos Emocionales.

*7.3.2. Examinar la entrevista de selección empleada y el modo en el que se evalúan las competencias necesarias para el Asesor de Servicio al Cliente.*

La entrevista de selección estándar empleada se basa en cuestionamientos curriculares y funcionales más que de aspectos actitudinales del candidato.

*7.3.3. Estudiar el Informe Final del candidato a Asesor de Servicio al Cliente y el influjo de las Competencias Emocionales en el mismo.*

Siguiendo los parámetros anteriores, el informe final es una descripción de aspectos netamente personales a nivel de experiencia y datos personales del candidato.

### **7.4. Definir de qué manera se puede incluir los Talleres de Inteligencia Emocional como parte del programa de Inducción del Asesor de Servicio al Cliente.**

*7.4.1. Reconocer los lineamientos del proceso de inducción del Asesor SAC, y el modo en el que la Inteligencia Emocional puede tomarse como parte de la temática a tratarse en el mismo.*

*7.4.2. Diseñar las mejores propuestas temáticas en cuanto a Talleres de Inteligencia Emocional para formularlos dentro del proceso de inducción.*

### **7.5. Investigar en textos bibliográficos e Internet el contenido teórico necesario para argumentar los planes de mejora a proponer.**

*7.5.1. Escoger adecuadamente la bibliografía apropiada para que el caso de investigación sea validado.*

## **7.6. Estructurar propuestas de mejora de los procesos de Selección e Inducción del Asesor SAC, sustentado en Competencias Emocionales, en base a la información generada de los postulados que respaldan la teoría de la Inteligencia Emocional.**

*7.6.1. Formular un perfil de Asesor SAC, que incluya tanto competencias operativas como Competencias Emocionales.*

Se incluye en el perfil del Asesor SAC, las competencias Emocionales necesarias para que el mismo cumpla con su trabajo y se sienta satisfecho tanto con sus resultados laborales como motivacionales. (Ver Anexo 1).

*7.6.2. Replantear el Manual de Selección del Asesor SAC, incluyendo un esquema de entrevista de selección, además de los aspectos evaluativos sobre el manejo de las emociones del candidato (Ver Anexo 2).*

El Manual además de sus generalidades técnicas, incluye una guía de preguntas para la entrevista (Ver Anexo 3), tomando en cuenta las competencias Emocionales que se deben medir como parte del innovado proceso, adicionalmente delimita los responsables a llevar a cabo cada una de las funciones, y establece los procedimientos a seguir desde el inicio del mismo. Cabe mencionar el importante papel que cumple el entrevistador, en este caso el Analista de Selección, en cuanto es quien dirige y motiva la entrevista con el fin de obtener las respuestas necesarias para escoger al Asesor idóneo. Por ello, el Analista deberá mostrar cualidades propias que orienten pero no influyan en el candidato, como:

- Saber observar y escuchar el lenguaje tanto verbal como no verbal del candidato
- Poseer madurez afectiva y equilibrio interior para saber discernir respuestas y actitudes tanto funcionales como emocionales
- Ser lo más objetivo e imparcial posible para seleccionar al mejor Asesor.
- No ser agresivo ni autoritario, de tal manera que el candidato se sienta cómodo al responder.
- Poseer capacidad de empatía para sobreentender y visualizar las situaciones detalladas.
- Aceptar al candidato y comprenderlo para que se sienta tranquilo en la entrevista
- Ser cordial, afable y accesible ante cualquier duda que pudiera surgir en la entrevista
- Respetar la intimidad del entrevistado y no indagar más allá de las actitudes o respuestas que el candidato conceda

- Ser sincero, paciente y sereno creando una atmósfera en la cual el candidato pueda demostrar tanto sus características funcionales como emocionales.

Así mismo no solo se basa en las cualidades sino en las actitudes que debiera manejar en Analista al tratarse de una entrevista que incluya factores emocionales, por lo cual deberá manejar una actitud informativa, para conocer a fondo determinado problema o circunstancias del candidato, tratando de informarse lo mejor posible del asunto de que se trate; además es necesario manejar una actitud interpretativa y valorativa para enlazar datos con los gestos, los silencios, etc., del entrevistado; además de valorar determinados hechos o situaciones que detalle el mismo.

Determinando esto, el Analista manejará una entrevista “semidirigida” realizando preguntas concretas mezcladas con preguntas abiertas, de tal manera que el candidato tenga oportunidad de exponer el tema de manera libre y espontánea, al mismo tiempo que el entrevistador pueda observar también cómo el candidato se organiza mentalmente y el cambio de actitud para con cada situación o pregunta planteada.

Como parte de la actualización de mencionado proceso se ha incluido dentro de su batería de pruebas nuevos enfoques de la Inteligencia Emocional, ya que si se está buscando personal que posea una estabilidad Emocional demostrada, es necesario evaluar las competencias Emocionales que necesitamos para el cargo. A nuestro parecer, la evaluación de la IE en la organización, supone una valiosa información en lo que respecta al conocimiento del desarrollo afectivo del Asesor e implica la obtención de datos fidedignos que marquen el punto de inicio en el desarrollo de nuevas competencias actitudinales. Siendo así, cabe mencionar los 3 métodos de evaluación existentes que han abordado la medición de la Inteligencia Emocional desde una perspectiva rigurosa.

- Instrumentos clásicos de medidas basados en cuestionarios y auto-informes cumplimentados por el propio individuo.
- Medidas de evaluación de observadores externos basadas en cuestionarios que son rellenos por compañeros del individuo.
- Medidas de habilidad o de ejecución de IE compuesta por diversas tareas Emocionales que el individuo debe resolver.

Para el presente proyecto hemos creído pertinente emplear tanto los cuestionarios, que de hecho fueron empleados para el diagnóstico inicial de la actual situación del Asesor SAC, y las medidas de habilidad o ejecución del IE. En cuanto a las medidas de evaluación por observadores externos no podrán ser empleadas, ya que al tratarse de un grupo nuevo, no existe todavía ninguna relación ni conocimiento de uno con otro y la herramienta sería por total subjetiva e inútil.

Para aplicación en nuestro proyecto, y por el tiempo de evaluación, aplicabilidad y objetividad en el target de candidatos que evaluaremos, se empleará el cuestionario



TMMS-24 (Ver Anexo 4), que como hemos mencionado se basa en la medición de tres componentes clave en cuanto a IE, adicionalmente hemos desarrollado un instrumento basado en la escala de medición del MSCEIT evaluando estas 4 áreas de la Inteligencia Emocional, adaptado a la realidad de estos candidatos (Ver Anexo 5).

Recalcamos que el hecho de aplicar la prueba completa del MSCEIT, requiere de mucho tiempo en comparación con el instrumento anterior, lo cual implica que pueden encontrarse sesgos en las respuestas ocasionadas por el cansancio del candidato.

*7.6.3. Realizar un bosquejo tentativo de informe final del candidato.*

En el Informe de Selección, se incluirán aspectos curriculares tradicionales, además de aspectos personales alineados con conceptos de Inteligencia Emocional, que estará bajo la responsabilidad del Analista de Selección, y abarcará tanto competencias laborales como Emocionales (Ver Anexo 6) y constará de las siguientes partes:

- Encabezamiento: Nombre del candidato, fecha.
- Breve resumen de la situación personal del candidato (Estado civil, personas con quienes vive, situación actual laboral, etc.).
- Trayectoria Laboral.
- Nivel de Instrucción.
- Resultados de pruebas psicológicas, Emocionales, de probidad, explicado de una manera clara y concisa, entendible para quienes lean el informe.
- Referencias Emocionales obtenidas de la entrevista de selección basada en IE.
- Referencias laborales: De los lugares donde ha trabajado.
- Resultados de la evaluación de competencias tanto específicas como Emocionales.
- Conclusiones y/o recomendaciones: Sobre el perfil del candidato.

Los informes de Selección serán elaborados luego de haber llevado a cabo las entrevistas y aplicación de pruebas para finalmente entregar el grupo seleccionado al Gerente de Servicio al Cliente para que tome la decisión final sobre los Asesores a contratar.

*7.6.4. Programar un proceso de inducción, en donde se incluyan Talleres de Inteligencia Emocional como parte del mismo (Ver Anexo 7).*

El Taller iniciará desde el establecimiento de las políticas y normas a seguir durante dicho proceso, el cual se deberá aplicar a los Asesores asistentes a esta inducción. Por otro lado determinamos el contenido del taller mediante la determinación y el establecimiento de las políticas y normas y las fases de dicho taller, todo esto con la finalidad de logra la capacitación de cada uno del los asistentes. Por ultimo se diseñó el Taller de Inducción del Asesor de SAC de CONECEL S.A., basado en Inteligencia

Emocional, con fin de guiar como estrategia y herramientas que contribuyan a reforzar un nivel mas adecuado de la Inteligencia Emocional en el personal.

Dichas actividades dentro del taller se enfocan por contenidos temáticos, siendo cada uno una dimensión del concepto general que abarquen las emociones, Inteligencia Emocional, y su uso en el ámbito de el Servicio al Cliente, de manera que se establezcan dentro de las aptitudes personales de cada participante: La conciencia Emocional, autoevaluación precisa y confianza en si mismo; en la Autorregulación: el autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación; ubicándose en la Motivación: el afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo; mostrándose en la aptitud social: empatía, comprensión a los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la adversidad y conciencia política y dentro de la última fase de las Habilidades Sociales se encuentran: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizadores de cambio, establecimiento de vínculos, capacidad de equipo, colaboración y cooperación.

A continuación, señalamos el esquema por el cual se guiará nuestro programa de Inducción:

- Introducción.
- Misión del Taller de Inducción del Asesor de SAC basado en Inteligencia Emocional.
- Objetivos del Taller de Inducción del Asesor de SAC basado en Inteligencia Emocional.
- Políticas del Taller de Inducción del Asesor de SAC basado en Inteligencia Emocional.
- Normas del Taller de Inducción del Asesor de SAC basado en Inteligencia Emocional.
- Contenido Temático del Taller de Inducción del Asesor de SAC basado en Inteligencia Emocional
- Midiendo el Servicio al Cliente con Inteligencia Emocional (Casos prácticos).
- Conclusiones de los participantes.
- Evaluación del Curso.
- Despedida y entrega de certificados.

Sin embargo para el diseño y propuesta de ejecución de dicho Taller, se han tomado en cuenta ciertos condicionamientos para dicho taller se realice de tal manera que genere los resultados esperados:

- Los objetivos están muy bien definidos y cada tema o fase del Taller se basa en el concepto de la Inteligencia Emocional.
- Son guiados por profesionales de Recursos Humanos, conocedores del tema.
- Se propiciará dentro de los aspectos introductorios, un clima de confianza, apertura y sinceridad.

- Se seguirá una metodología vivencial, utilizando método tipo "in-door", fortalecido por juegos y experiencias que facilitan la conexión con la realidad individual de cada Asesor y de la empresa.
- Se propiciará la introspección, la reflexión y la toma de conciencia.
- Habrá una conexión con las emociones y la motivación de cada Asesor participante.

De igual manera con el fin de evaluar constantemente el desarrollo del Taller, al finalizar cada sesión, se entregará a los Asesores participantes una Evaluación del Taller de IE para Asesores SAC (Ver Anexo 8), con el fin de que califiquen al curso recibido tanto por contenido como por materiales, instructor, etc.

### **7.7. Presentación de la propuesta final.**

## **8. HIPÓTESIS O SUPUESTOS**

Precisando los objetivos del presente proyecto, es necesario establecer la hipótesis que guiará nuestra presente investigación. En términos generales el término hipótesis se define como una respuesta probable de carácter tentativo a un problema de investigación y que es factible de verificación empírica. La hipótesis expresa la relación entre dos o más variables que son susceptibles de medición. "Una hipótesis planteada correctamente debe poderse verificar o contrastar contra la evidencia empírica". (Zorrilla, 1993: 103)

Así mismo Tamayo, señala que éstas se constituyen en un eslabón imprescindible entre la teoría y la investigación que llevan al descubrimiento de un hecho. (Tamayo, 1998: 233). Las razones anteriormente esgrimidas hacen suponer que éstas ocupan un lugar primordial en la investigación al proporcionar los elementos necesarios que permitirán llegar a los datos necesarios que permitirán llegar a los datos y resolver el problema planteado.

La abundante literatura existente sobre metodología de la investigación, describe una gran variedad de tipos de hipótesis, no obstante, para el presente proyecto emplearemos la hipótesis de Investigación Correlacional de Causalidad. Cabe mencionar que este tipo de hipótesis expresan una relación de causa-efecto entre las variables que se someten a estudio. Una hipótesis de causalidad puede expresar una relación causal entre una variable independiente y una variable dependiente, o bien, puede hacerlo entre más de una variable independiente y una variable dependiente.

Basándonos en los conceptos antes mencionados, determinamos nuestra hipótesis de la siguiente manera: *LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES DEL ASESOR SAC DE LA REGIONAL SIERRA DE CONECEL S.A., INFLUYEN EN SU DESEMPEÑO Y ESTABILIDAD LABORAL.*

Partiendo entonces de esta hipótesis, determinamos como:

- Unidad de Observación: Asesores de Servicio al Cliente de la Regional Sierra de CONECEL S.A.
- Variable Independiente: Competencias Emocionales del Asesor SAC.
- Variable Dependiente: Desempeño y Estabilidad Laboral del Asesor SAC.

Con el fin de destacar nuestra hipótesis, realizamos el análisis de pertinencia enfatizando el papel que cumplen las Competencias Emocionales como parte del día a día en el trabajo del Asesor SAC, quien además de tener la responsabilidad de cumplir con el perfil y las funciones específicas para su cargo, el entusiasmo que muestre al cumplir con sus tareas, la seguridad en sí mismo, la confianza que inspire, el interés por ayudar a los clientes, su personalidad, su postura, su voz y sus gestos, en general, de su estado de ánimo y disposición serán factores determinantes para su realización como persona y como ejecutivo. Todo ello empieza con la motivación. El arte de la venta, el buen trabajo en equipo, el servicio total al cliente y el liderazgo eficiente comienzan con la motivación.

Precisamente la Automotivación, es parte de estas Competencias Emocionales necesarias para cumplir óptimamente sus funciones, porque está muy claro que las causas de motivación más poderosas no son externas, sino internas. Desde un punto de vista técnico, la motivación es la capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito específico. En el contexto de la Inteligencia Emocional significa usar nuestro sistema Emocional para catalizar todo el sistema y mantenerlo en funcionamiento.

De esta forma si las Competencias Emocionales son un factor indiscutiblemente influyente en la estabilidad y desempeño del Asesor SAC, el hecho de incluir Inteligencia Emocional en nuestros procesos de Selección e Inducción se convierten en propuestas pertinentes ya que responden a exigencias de orden tanto específicamente laboral como psicológico ya que beneficiarán no solo al nivel de cumplimiento del Asesor, sino además a la calidad de respuestas que, a nivel Emocional, él demuestre para con los clientes y para con sí mismo.

## **9. PRECONDICIONES**

Los fundamentos básicos de la Inteligencia Emocional entran en juego cada vez que en cualquier situación ya sea personal o laboral intervienen los sentimientos propios y ajenos, y por tanto es necesario reconocerlos para desarrollar habilidades o competencias emocionales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las

decepciones, controlar el impulso, demostrar la gratificación, regular el humor, mostrar empatía y abrigar esperanza.

Hoy en día, las empresas deben estar siempre evaluando la Inteligencia Emocional ya que ésta controla las actitudes del personal de la organización, por lo tanto se determina el potencial para aprender las habilidades prácticas que se basa en sus cinco elementos como son el autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y relaciones personales que le sirve a los empleados como base para su desarrollo personal y profesional.

Dentro de este marco de ideas, CONECEL S.A. en su afán de ser cada día mejor, debe dedicarse por desarrollar su talento humano en un área tan importante como lo es el Área de Servicio al Cliente y la repercusión que tiene para la empresa el crear un clima satisfactorio, donde cuente con personal altamente calificado, entrenado con una Inteligencia Emocional elevada.

Al respecto dicho proyecto tiene como propósito proponer mejoras tanto en los procesos de selección como de inducción, basado en Inteligencia Emocional, para el Asesor de Servicio al Cliente de CONECEL S.A.

Sin embargo, para que este proceso de inclusión de conceptos de Inteligencia Emocional pueda considerarse completo es pertinente que existan ciertas precondiciones.

Como primera precondición señalamos la necesidad de incluir Inteligencia Emocional en los procesos mencionados, dado que la situación presente nos enmarca en una medición de factores netamente funcionales, mientras que lo que necesitamos en la inclusión de factores emocionales en los procesos.

Por otra parte el responsable de realizar los procesos tanto de selección como de inducción, debe ser personal completamente calificado dentro de los mismos y sobretodo debe estar consciente del significado de este cambio y de las diferencias a mejor que éste deberá traer para la organización y para el área de SAC.

Al incluir IE en el proceso de selección, el Analista de Selección juega un papel muy importante en cuanto a sus cualidades y actitudes para con el candidato, con el fin de ser objetivos, y dado que en una entrevista no se pueden medir aspectos actitudinales del candidato, el entrevistador deberá valorar al candidato en base a preguntas y evaluaciones que ayuden a predecir su actual perfil Emocional y su posible futura adaptación al entorno y desempeño.

En cuanto a la inducción en base a Talleres de IE, es indispensable que el Asesor a ser capacitado, tenga la total disposición a la participación interrelacional que nos ayudará a cumplir, con éxito, los objetivos de los talleres.

Por último, los responsables de llevar a cabo este cambio, deberán comprometerse con los cambios y eliminar las barreras que impidan llegar a realizar estas variaciones ya que, a pesar de tratarse de una empresa líder, es una organización que por conservar ese liderazgo de mercado, prioriza más a los resultados objetivos y no tanto la parte Emocional de sus empleados.

## **10. INDICADORES**

Para hablar de los indicadores que nos guiarán a través del cumplimiento del proyecto, cabe mencionar que las características de la Inteligencia Emocional se basan en un conjunto de cualidades psicológicas que son las que le permiten al sujeto el manejo de sus propias emociones. (Goleman, 1995: 37) Siendo así en cuanto a la I.E. debemos delimitar esas características “psicológicas” que deberán estar inmersas en los procesos tanto de selección como de inducción del Asesor SAC. Si bien es cierto, aunque no se puede medir psicométricamente con la misma exactitud con que se determina el coeficiente intelectual, hay indicadores de Inteligencia Emocional como:

- Conocimiento de las propias emociones.
- Control de las emociones.
- Auto motivación en cuanto a la consecución de una meta, regulando para ello las emociones que se vayan presentando.
- Reconocimiento de las emociones en los demás, que permiten las relaciones interpersonales empáticas.
- Capacidad para relacionarse con los demás e influir sobre ello, desarrollando la habilidad para la competencia social.

Estas denominadas competencias Emocionales determinan un indicador para que el Analista de Selección desarrolle proceso con el fin de medir la estabilidad Emocional del candidato, guiando el mismo alrededor de cubrir las necesidades de la posición en cuanto a un perfil basado en competencias tanto específicas como las emocionales mencionadas anteriormente.

De igual manera al hablar de diseñar la inducción del Asesor de Servicio al Cliente en CONECCEL S.A., basado en Talleres de Inteligencia Emocional precisamos la importancia de crear conocimientos nuevos y avanzados que sirvan de ayuda al Asesor a mejorar su desempeño laboral, elevar su nivel de Inteligencia Emocional, así como también la mejora de sus relaciones interpersonales mediante técnicas de aprendizajes apoyado por conocedores del tema quienes aporten con la mejor estrategia acordes con la realidad de la organización.

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Nuestros indicadores en el proceso de inducción, deberán basarse en la autoconciencia y en qué nivel el Asesor acepta y aplica estos nuevos conceptos a su rutina laboral; lo que coloca como indicador fundamental al alumno ya que su aceptación y seguimiento acerca de lo recibido en los Talleres, será un aspecto clave para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Capacitarse en Competencias Emocionales consiste, por tanto, en vérselas con impulsos, fuerzas y tendencias internas individuales que suelen evidenciarse como Inteligencia-Organizacional, expresiones o despliegues automáticos muy personales; es por tanto imprescindible romper con la didáctica tradicional del paradigma educativo convencional al que estamos acostumbrados, el cual nos proyecta con predominancia desde el dominio intelectual racional, hacia lo externo.

Como conclusión, los indicadores que guíen nuestro proyecto están ligados entre sí en base a la utilidad que se los da en cada proceso, ya que se basan en el cumplimiento y desarrollo de las competencias Emocionales. En el proceso de selección la misión estará en buscar esas competencias en los candidatos, mientras que en el proceso de inducción éstas competencias deberán ser estudiadas y sobretodo desarrolladas.

A continuación adjuntamos el cuadro de pertinencia de los indicadores, para medir la influencia de Inteligencia Emocional en los procesos de selección e inducción.

VARIABLE	INDICADORES	CRITERIOS DE MEDIDAS.
A- Selección del Asesor SAC basado en Inteligencia Emocional.	A1- Cantidad de candidatos seleccionados en base a Inteligencia Emocional.	100% seleccionados: Proceso destacado. 95% Seleccionados: Proceso Satisfactorio Menos: Deficiente
	A2- Nivel de IE en entrevista de selección (reclutamiento por competencias Emocionales).	100% cumplimiento de parámetros de selección con IE: Proceso Destacado. 95% cumplimiento de parámetros de selección con IE: Proceso Satisfactorio Menos: Deficiente
	A3- Valoración de las competencias Emocionales (evaluaciones de IE)	El 100% eficiencia del instrumento: Destacado. El 95% eficiencia del instrumento: Satisfactorio. El 80% eficiencia del instrumento: Deficiente.
	A4- Nivel de Competencias Emocionales como base del Informe de Selección	100% uso de referencias Emocionales como parte del informe: Destacado. 90% uso de referencias Emocionales como parte del informe: Satisfactorio.

B- Inducción del Asesor SAC en base a IE (Talleres de Inteligencia Emocional)	B1- Correspondencia entre necesidad de los Talleres de IE y los objetivos de la misma.	Menos del 95%: Deficiente. 100% de correspondencia: Destacado. 95% de correspondencia: Satisfactorio. Menos: Deficiente
	B2- Cantidad de Asesores SAC en los Talleres de IE.	El 100% asistencia de Asesores SAC: Destacado. El 95% asistencia de Asesores SAC: Satisfactorio. El 80% asistencia de Asesores SAC: Deficiente.
	B3- Aplicación de conocimientos y técnicas Psico-Emocionales en los Talleres.	El 100% de la aplicación: Destacado. Entre el 95 y el 100%: Satisfactorio. Entre el 85 y el 95%: Regular. Menos del 85%: Deficiente.
	B4- Continuidad en otras actividades de capacitación del tema. (Se comparara con el comportamiento antes de recibir las actividades de capacitación).	El 100% de la aplicación: Destacado. Entre el 95 y el 100%: Satisfactorio. Entre el 85 y el 95%: Regular. Menos del 85%: Deficiente.

## 11. FUENTES DE VERIFICACION

Para la ejecución de nuestro proyecto y guiándonos por los indicadores de consecución del mismo, se hace indispensable conocer las fuentes sobre las cuales verificaremos la ejecución de cada una de las actividades que nos lleven a resultados óptimos en cuanto a los objetivos propuestos. Ello conlleva a la elaboración y ejecución de los manuales sobre los cuales asentaremos bases de Inteligencia Emocional como premisa importante tanto de los procesos de selección como de inducción del Asesor de Servicio al Cliente en CONECEL S.A.

Todo indicador estará acompañado por su fuente de verificación. Las fuentes de verificación, o medios de verificación, indican dónde y en qué forma se pueden encontrar las informaciones para saber en qué grado se han cumplido los indicadores objetivamente verificables del objetivo general, el objetivo específico y de los resultados. Las fuentes de verificación expuestas serán completamente fiables, actualizadas y completamente accesibles.

De esta manera y como punto de partida de nuestro proyecto, se realizó una encuesta conformada por una muestra de 50 Asesores de Servicio al Cliente de varios



Centros de Atención de CONECEL S.A. en Quito, para identificar su situación y sus respuestas emocionales con respecto a su rutina diaria de labores.

La recolección de datos se realizó en un momento único a través de un cuestionario auto-aplicado de forma anónima insertando los indicadores que precisamos expresados a través de las preguntas del cuestionario.

Cabe mencionar que la evaluación de la IE a través de cuestionarios es muy útil en aquellos casos en los que el evaluador quiere obtener un índice del ajuste Emocional de las personas y obtener un perfil de las carencias afectivas en determinadas áreas cuya única forma de evaluar sea a través de la propia introspección del examinado. Por ejemplo, es de gran utilidad para conocer la capacidad de discriminación Emocional, la atención a las emociones positivas y negativas, el nivel de regulación afectiva, o el grado de tolerancia al estrés ante las frustraciones, de tal manera que obtenemos como resultado un indicador clave sobre la autovaloración de las personas en cuanto a su capacidad percibida en distintas competencias y destrezas Emocionales.

Habiendo delimitado con ello nuestro punto de partida y después de analizar los planes de mejora de los procesos tanto de selección como de inducción, establecemos como una tangible fuente de verificación del proyecto en mención, el diseño del Manual de Selección, donde incluimos un nuevo modelo de Competencias Emocionales, aplicado al este proceso, para buscar al Asesor de SAC más apto tanto profesional como Emocionalmente, que incluye el detalle de las entrevistas y evaluaciones a aplicar a los candidatos, así como el informe final a describir. Por otro lado, se diseñó el Taller de Inteligencia Emocional como parte de la inducción del Asesor SAC, en el cual se fomente más el conocimiento y aplicación de las competencias emocionales propias de cada individuo y la manera óptima de emplear esas emociones a favor de conseguir los objetivos propuestos.

Con ello evidenciamos tanto en el proceso de selección como de inducción, fuentes de verificación válidas y aplicables, que nos lleven a crear una estrategia motivacional que ayude a los empleados a involucrarse mas al ámbito organizacional, creando en ellos un compromiso hacia la empresa, ya que a través de esta el empleado se siente parte de ella.

## **12. SOSTENIBILIDAD**

Para lograr que nuestro proyecto se mantengan en el tiempo y alcance sus objetivos, es necesario identificar exhaustivamente los factores que inciden en las condiciones de sostenibilidad del mismo. La sostenibilidad se refiere a si los beneficios del proyecto tendrán continuidad después de que el período de financiación externa haya

concluido, de tal manera que constituye una de las principales condiciones para lograr a lo largo del tiempo una mayor efectividad o impacto del proyecto (Bueso Carla. “Taller de Sostenibilidad”. Internet: [www.iadb.org](http://www.iadb.org). Acceso: Agosto 2010). Cabe mencionar que la sostenibilidad real no puede evaluarse a priori, pero si pueden evaluarse las perspectivas de sostenibilidad si se han incorporado al diseño del Proyecto los aspectos que la experiencia demuestra que son factores de influencia.

Hemos delimitado las condiciones de sostenibilidad de nuestro proyecto bajo 4 dimensiones básicas de este concepto:

a) *Dimensión Institucional* (Está el proyecto alineado a la estrategia de la organización?, ¿Qué esfuerzos se están realizando para institucionalizar el proyecto): La estrategia de CONECEL S.A. se basa en brindar un servicio de calidad a sus clientes y mantenerse como la empresa líder en telecomunicaciones, ante ello, el hecho de desarrollar un instrumento clave para la selección e inducción del Asesor de SAC en CONECEL S.A. basado en Inteligencia Emocional, se vuelve no solo una herramienta innovadora sino un modelo de desarrollo en cuanto a competencias no solo específicas sino también Emocionales, de este cargo tan importante para conseguir los objetivos organizacionales propuestos. Nuestro proyecto cumple con los estándares base de los Manuales y Talleres en uso, lo cual no transgrede las políticas organizacionales, más bien se presenta como una propuesta novedosa, práctica y aplicable de desarrollo del Talento Humano.

b) *Dimensión Operativa* (¿Quién, Cómo, Dónde y Qué? Es necesario para lograr la continuidad del proyecto? (Infraestructura física, Personal, Modelo de gestión y alcance.): El departamento de Recursos humanos, y las Analistas de Selección y Desarrollo Organizacional, son quienes, basándose en la propuesta presentada, ejecutarán las bases de IE en los procesos de selección e Inducción del Asesor SAC; con lo cual la empresa se beneficia ya que el personal de RH, es un personal altamente calificado bajo estos innovadores conceptos. De igual manera este cambio no representa necesidad de ampliar infraestructuras ni sistemas empleados, ya que el departamento de RH consta con espacio y sistemas completamente aptos para llevar a cabo este plan de desarrollo.

c) *Dimensión Técnica y Metodológica* (¿Se cuenta con una Metodología para capacitación de personal y desarrollo propio?): CONECEL S.A., dentro de su sistema de herramientas de trabajo para el personal, se caracteriza por facilitar todos los implementos de trabajo tanto físicos como sistemáticos para que su personal lleve a cabo sus responsabilidades con eficiencia y eficacia; a ello sumamos esta nueva herramienta que, para el departamento de RH y para el área de SAC, se convertirá en un instrumento fácil y accesible de uso, ya que, como se plasma en el Manual de Selección de Asesor y Taller de Inducción del mismo, basados en IE, son guías extremadamente prácticas en

cuanto a su consecución, por lo que no hace falta ninguna capacitación para el uso de las mismas.

d) *Dimensión Financiera* (Presupuesto, fuente y uso de Fondos- ¿Se ha Identificado fuente de financiamiento, o necesidad de Crear un Fondo?): El aspecto financiero dentro de nuestro proyecto es mínimo, lo que resulta también en un motivo para su consecución y sostenibilidad, ya que su uso y consecución, se basa únicamente en los conocimientos, metodologías y aplicación de las guías propuestas, lo cual contando con el personal calificado para realizarlo, nos lleva al ahorro total en cuanto a la ejecución de nuestra propuesta.

Adicionalmente realizando un análisis de pertinencia de la sostenibilidad de nuestro proyecto, destacamos que se trata de un aporte notable en cuanto a la emisión de nuevas metodologías de selección, formación y desarrollo del Talento Humano del personal de SAC, lo que conlleva a una nueva misión organizacional, en base no solo a la satisfacción del cliente externo sino priorizando las necesidades Emocionales del cliente interno y su motivación laboral.

En nuestro proyecto hemos iniciado el cambio de procesos enfocándonos en el cargo de Asesor de SAC, sin embargo, dada su practicidad y seguimiento, es un punto de partida para su aplicación posterior hacia otros cargos tanto administrativos como comerciales.

Por otra parte, esta propuesta no tiene límite de aplicación, ya que precisamente toma conceptos actuales y novedosos dentro de la administración del talento humano, en caso de que se creen nuevas técnicas, se podrá seguir actualizando sin necesidad de cambiar las bases que estamos en este momento presentando.

Concluimos así destacando que estas herramientas están fomentadas en conceptos reales y objetivos, cuyos resultados muy probablemente se verán reflejados a corto plazo, por lo que la empresa se verá beneficiada no solo por el cambio actitudinal de sus empleados, sino además porque ello favorecerá a una mejora notable de clima laboral, motivación de los trabajadores, aumento en el logro de metas propuestas, y con ello un avance más en su objetivo de liderazgo dentro del mercado de telecomunicaciones.

### **13. MEDIOS O INSUMOS**

Como todo proyecto aplicable, el mismo necesita de insumos para su realización, por lo cual a continuación incluiremos cada uno de los elementos necesarios para la ejecución del mismo. Con el fin de detallar de manera precisa los medios a emplear, los hemos preseleccionado en diferentes categorías:

- a) *Personal:* El departamento de Recursos Humanos, por medio de sus Analistas de Selección (proceso de selección del Asesor SAC, en base a IE) y Desarrollo Humano (Taller de Inducción del Asesor SAC, basado en IE) serán quienes ejecuten estas nuevas herramientas. Como ya hemos mencionado, estos responsables son profesionales en la rama de Recursos Humanos de tal manera que son conocedores al 100% del tema, posterior a ello y como parte del flujograma de responsabilidades, la aplicación completa de estos instrumentos será validada por el Jefe de Recursos Humanos, quien comprobará el uso de la nueva metodología y material de selección e inducción del nuevo personal bajo estos parámetros.
- b) *Equipos:* Los equipos a emplearse en dicho proyecto se verán necesarios desde la parte final del proceso de selección en el cual el Analista de Selección deberá contar con una PC para elaborar el Informe de Selección del candidato preseleccionado. Dentro del programa de inducción, ya que se proyectarán vía Power Point las diferentes fases que componen el mismo. Para ello el Analista de Desarrollo deberá contar con una PC, con capacidad para reproducir el archivo creado en Power Point, un CD de respaldo con dicha información y sobretodo un IN FOCUS, con lo que, por medio de estos insumos garantiremos la atención de los asistentes y un aprendizaje y asimilación completa de lo que se impartirá.
- c) *Infraestructura:* Como ya hemos mencionado anteriormente, en cuanto a infraestructura, en el desarrollo de los procesos se llevarán a cabo tanto en la oficina del Analista de Selección para la entrevista, posteriormente a ello se evaluará al candidato en la sala de pruebas del departamento de RH. El Programa de Inducción se llevará a cabo en la sala 1 del Centro de Capacitación del departamento de RH, que cuenta con el espacio y los equipos necesarios para la realización del Programa. La sala deberá estar dispuesta con sillas y mesas formadas en U, de tal manera que permita a los asistentes una integración entre ellos y a la vez mantengamos su atención y participación continua en el desarrollo del curso.
- d) *Fondos:* Los fondos necesarios para el proyecto son mínimos ya que el proyecto se financiará en cuanto a materiales por medio del suministro mensual que el área administrativa presta a cada área de la empresa. Adicionalmente el centro de copiado interno será quien nos proporcione el material tanto de evaluación del proceso de selección, como de los cuadernillos parte del programa de Inducción. Lo que respecta a refrigerios, será dotado por la cafetería que provee diariamente al personal de la organización, si bien es cierto, este rubro debe ser pagado al finalizar, cabe mencionar que debido al convenio estratégico que se mantiene con los dueños de la cafetería, de igual manera se mantiene un costo mínimo a comparación de otro tipo de proveedores.

e) *Material en general:* El nuevo material que se requerirá para la innovación de IE en el proceso de selección se compone por esferos y evaluaciones de IE (cuestionarios y actividades de ejecución). En cuanto al Programa de Inducción, se necesitarán lápices, colores, papelógrafos, marcadores permanentes y de tiza líquida, esferográficos, papel bond, cuadernillos del Programa y el diploma de certificación del Programa.

Cabe destacar que la mayoría de insumos a emplear son materiales y medios de uso diario y preexistente, de tal manera que el proyecto no implica mayormente un estudio de nuevas inversiones.

## **14. COSTOS - PRESUPUESTO**

A pesar de que hemos mencionado que el presupuesto para el presente proyecto es mínimo, hemos creído pertinente enfocar cada una de las actividades en un cuadro especificando el financiamiento o presupuesto necesario para el cumplimiento de cada una de ellas:

<b>Actividades</b>	<b>Recursos necesarios US\$</b>	<b>Financiamiento RH US\$</b>	<b>Financiamiento otros departamentos US\$</b>	<b>Total US\$</b>
Aplicar encuestas al Asesor SAC, con el fin de detectar el nivel y uso de Inteligencia Emocional.	\$2.50	\$00.00	\$2.50	\$2.50
Organizar la información y documentarla con el fin de tener bases de investigación y propuestas de mejora.	\$00.00	\$00.00	\$00.00	\$00.00
Revisar el proceso de selección con el fin de evidenciar los planes de mejora del mismo.	\$00.00	\$00.00	\$00.00	\$00.00
Incluir los Talleres de Inteligencia Emocional como parte del programa de Inducción del Asesor de Servicio al Cliente.	\$170.00	\$50.00	\$120.00	\$170.00
Investigar en textos bibliográficos e Internet el contenido teórico necesario para argumentar los planes de mejora a proponer	\$00.00	\$00.00	\$00.00	\$00.00
Estructurar propuestas de mejora de los procesos de Selección e Inducción del Asesor SAC, sustentado en Competencias Emocionales, en base a la información generada de los postulados que respaldan la teoría de la Inteligencia Emocional.	\$00.00	\$00.00	\$00.00	\$00.00
Presentación de la propuesta final.	\$00.00	\$00.00	\$00.00	\$00.00
<b>PRESUPUESTO TOTAL DE PROYECTO</b>		<b>\$172.50</b> (para un promedio de 30 asistentes a los Talleres de IE)		

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

De esta manera recalcamos que el presente proyecto no implica ninguna inversión adicional, sino más bien se trata de un instrumento de beneficio organizacional resultando en un ganar – ganar para el empleado y la organización.

### 15. MATRIZ DE MARCO LOGICO

	DESCRIPCION	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Objetivo de Desarrollo	Procesos de Selección e Inducción del Asesor SAC basados en IE	Nivel de Inteligencia Emocional aplicado en el proceso de selección e Inducción.	*Manual de Selección del Asesor SAC basado en IE. *Programa de Inducción del Asesor SAC, basado en IE.	El proceso de Selección e Inducción del Asesor SAC, basado en Inteligencia Emocional, genera Asesores más motivados, estables y eficientes.
Objetivo del Proyecto	Determinar las falencias Emocionales del Asesor SAC.	Cantidad de Asesores Evaluados bajo IE.	Cuestionario de IE aplicado a los Asesores SAC.	
	Analizar la selección e inducción del Asesor SAC basado en IE	Competencias emocionales aplicables en selección e inducción		
	Proponer el uso de competencias Emocionales y Talleres de IE en los procesos de selección e inducción del Asesor SAC.	Competencias emocionales aplicables en selección e inducción	Manual de Selección basado en IE e implementación de Talleres de IE.	
Resultados Esperados	Incluir competencias Emocionales medibles dentro del proceso de selección del Asesor SAC, bajo un nuevo sistema de evaluación de las mismas.	*Cantidad de candidatos seleccionados en base a Inteligencia Emocional. *Nivel de IE en entrevista de selección (reclutamiento por competencias Emocionales). *Valoración de las competencias Emocionales (evaluaciones de IE)	* Manual de Selección del Asesor SAC, basado en Inteligencia Emocional (Guía de entrevista, evaluaciones, informe final).	Un proceso de selección basado en IE, aumentará la estabilidad y motivación del Asesor en su lugar de trabajo disminuyendo la rotación de personal.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

		*Nivel de Competencias Emocionales como base del Informe de Selección		
	Incluir Talleres de IE como parte del proceso de Inducción del Asesor SAC.	*Correspondencia entre necesidad de los Talleres de IE y los objetivos de la misma. *Cantidad de Asesores SAC en los Talleres de IE. *Aplicación de conocimientos y técnicas psico Emocionales en los Talleres. *Continuidad en otras actividades de capacitación del tema. (Se comparara con el comportamiento antes de recibir las actividades de capacitación).	*Taller de Inducción del Asesor de SAC en Conecel S.A., basado en Inteligencia Emocional.	Un Taller de Inducción del Asesor SAC, basado en IE, desarrollará las aptitudes Emocionales del Asesor SAC, para responder mejor a sus actividades cotidianas.
<b>Actividades</b>		<b>Insumos</b>	<b>Costos</b>	<b>Precondiciones</b>
Aplicar encuestas sobre el manejo Emocional del Asesor SAC.		*Personal de SAC *Cuestionario de IE.	\$2.50	*Ambiente propicio. *Disponibilidad de los Asesores.
Analizar la información para dar inicio al proceso de investigación y propuestas.		*Plantillas de corrección de las pruebas.		*Fiabilidad de los cuestionarios. *Cuestionarios completados al 100%.
Revisar el proceso de selección para proponer mejoras en el mismo bajo IE.		*Manual de Selección.		*Contar con el Manual desactualizado para poder llevar a cabo el análisis.
Definir los Talleres de IE como parte de la inducción del Asesor SAC.		*Guía de entrenamiento del Asesor SAC.		*Aceptación de RRHH y de SAC para llevar a cabo los Talleres.
Investigar bibliográficamente y por internet bases de mejora de los instrumentos.		*Bibliografía varia, internet.		*Contar con los insumos necesarios como fundamento de las nuevas propuestas.

Estructurar propuestas de mejora de los procesos de selección e inducción bajo IE.		*Personal, equipos técnicos, coffee break's, almuerzos, materiales en general (lápices, papelógrafos, etc).	\$170.00	*Ambiente, predisposición e infraestructura para llevar a cabo los cambios basados en IE, tanto en selección como en inducción.
--	--	---	----------	---

## 16. MONITOREO

¿Cómo podemos saber si la estrategia descrita para el desarrollo de nuestro proyecto es la adecuada o si estamos en el camino correcto?.. Los proyectos no sólo tienen múltiples objetivos, sino que además sus actividades cambian con el transcurso del tiempo, como también lo hacen las condiciones sociales, económicas y ambientales. Por lo tanto, el requerimiento central del monitoreo es seguir sistemáticamente las variables y procesos claves en un período de tiempo y espacio, y ver cómo cambian por el resultado de las actividades del proyecto en cuestión.

Precisamente y basándonos en lo expuesto, para tener una información real y fidedigna sobre la implementación del proyecto en CONECEL S.A. se ha planteado la realización de un informe mensual que consiste en monitorear el proceso de cambio e inclusión de los conceptos de la IE en selección y capacitación del Asesor SAC (Ver Anexo 9 y 10). El monitoreo se refiere en primer lugar al seguimiento de la ejecución de las actividades. En base al monitoreo, se puede hacer la comparación de lo realizado con lo planificado.

Dicho monitoreo deberá efectuarse estratégicamente en forma mensual e incluirá parámetros destacables del proceso de selección del Asesor de SAC en base a conceptos de Inteligencia Emocional; a la vez que también reflejará los resultados obtenidos en cuanto a la ejecución, desarrollo, metodología, materiales y resultados del Programa de Inducción del Asesor SAC, basado en IE, como un promedio mensual de todas las Evaluaciones de Taller que se realizarán al finalizar cada sesión.

En el sistema de monitoreo planteado, se realizará la observación y registro sistemático y a la vez continuo del desarrollo del proyecto dado en un período de 30 días. En este sentido, el monitoreo planteado a través de nuestros informes deberá calificar y cuantificar el uso de los nuevos instrumentos en la gestión de Recursos Humanos para generar mejores y nuevos resultados hacia el área de SAC.

Para la realización de dicho informe mensual tanto en selección como en inducción, se deberán seguir los siguientes parámetros básicos como parte de nuestro sistema de monitoreo: Monitorear la implementación de la estrategia: Es necesario un



monitoreo regular de los siguientes factores, a fin de asegurar que las actividades de la estrategia estén siendo bien ejecutadas:

- **Insumos:** Aquí se detallarán los insumos empleados mensualmente aplicados a las actividades relacionadas con los dos procesos. En selección se detallarán los materiales y guías empleadas, así como en inducción se detallarán los materiales empleados para llevar a cabo los talleres.
- **Calidad del proceso:** En términos de cómo las actividades del proyecto se han llevado a cabo con satisfacción. De esta manera se detallará el tiempo tomado para el proceso de selección, comparación de necesidad de selección con puestos cubiertos. De igual manera en capacitación, se incluirá el dato de los asistentes al programa de inducción.
- **Productos:** En términos de monitorear qué productos específicos del proyecto son generados por los responsables de los mismos. Se detallarán las actividades realizadas en los dos procesos, las entrevistas, las evaluaciones, así como las actividades realizadas como parte de los Talleres de IE.
- **Resultados:** Detalle de cómo el innovado proceso de Inteligencia Emocional cubre con las necesidades situacionales de la organización. En selección se tratará la idoneidad de los candidatos seleccionados y un cuadro de rotación de los mismos. Por otro lado, en cuanto a la inducción se detallará la calificación que los asistentes den a los Talleres de Inteligencia Emocional.

## **17. EVALUACIÓN**

La evaluación es un medio para el aprendizaje, la retroalimentación permanente y la cualificación de los procesos parte de un proyecto, por lo que se convierte en una herramienta fundamental en la formulación, ejecución y mejoramiento permanente de lo que se implementará.

Lo más complicado dentro de un proceso evaluativo, es el generar una cultura de evaluación, donde todos los actores estén convencidos de su importancia para el mejoramiento de ellos mismos y del proyecto como tal. Por ello es de vital importancia que antes de desarrollar un sistema evaluativo, se designen a los responsables de llevar a cabo esta evaluación, que en este caso sería la Jefatura de Recursos Humanos en conjunto con el área de Servicio al Cliente, en base a los avances y desarrollo que genere la implementación de Inteligencia Emocional en los procesos tanto de selección como de inducción del Asesor SAC en CONECEL S.A.

Los objetos de evaluación se concentrarán precisamente en los resultados que debería generar el proyecto; y a la vez requiere considerar tanto el alcance de los

objetivos, como el impacto sobre el área de Servicio al Cliente, y que además informe sobre la efectividad y eficiencia de los procesos.

Diseñar un Sistema de Evaluación sobre la implementación de IE en los procesos mencionados, con tales connotaciones, nos permitirá:

- Contar con una herramienta de retroalimentación permanente.
- Medir el logro de resultados intermedios o puntos críticos del proyecto.
- Tener un espacio de reflexión, análisis y aprendizaje que impida que lo urgente deje de lado lo importante.
- Contar con indicadores que informen sobre la calidad y dinámica de los procesos y sus responsables.
- Contar con un sistema de registro de los acontecimientos del proyecto.
- Contar con un sistema de reporte de tal manera que puedan tomar decisiones acertadas y oportunas sobre el direccionamiento o mejoras del proyecto.

Con los mencionados antecedentes, hemos procedido a realizar un Cuadro de Evaluación (Ver Anexo 11) en el cual se especifiquen tanto los procesos a evaluar, el objeto de evaluación, los responsables y la periodicidad con la que se llevará a cabo el proceso evaluativo.

Visto así, el proceso evaluativo en implementación de IE en los procesos tanto de selección como de Inducción del Asesor SAC en CONECEL S.A., contribuye a:

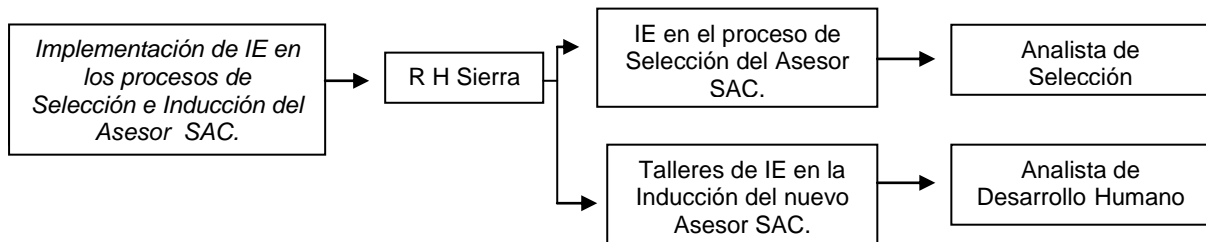
- Definir el proyecto con los diferentes responsables de una manera crítica y sustentada en bases de Inteligencia Emocional.
- Organizar el proyecto y/o reorganizarlo si es necesario en caso de que esté desviándose del camino propuesto.
- Mantener un ambiente de aprendizaje continuo por medio de la retroalimentación de los procesos y el mejoramiento permanente de los mismos.

## **18. DESTINATARIOS/AS**

En lo que respecta a los destinatarios del proyecto, es necesario definir por una parte los destinatarios que harán uso de los instrumentos propuestos en el proyecto, como por otro lado los destinatarios que se beneficiarán con la participación el uso y aplicación del mismo.

La clave del éxito de implementar Inteligencia Emocional en los procesos de selección e Inducción del Asesor SAC en CONECEL S.A., está en quien las ejecuta siguiendo los patrones, manuales, guías y bases conceptuales que hemos descrito a lo largo del presente proyecto. Siendo así los primeros destinatarios y ejecutores del proyecto, están definidos dentro del departamento de Recursos Humanos Sierra. Sin

embargo al hablar de dos procesos distintos, la misma persona responsable de llevar a cabo los dos, sino que detallamos a continuación los destinatarios / ejecutores por separado de los dos procesos:



Por otro lado contamos con los destinatarios participantes de este proyecto. Siendo el Asesor SAC el eje fundamental, el área de Servicio al Cliente será entonces a quien vaya destinado el presente proyecto como beneficiario participante del mismo. Si el Analista de Selección desarrolla y ejecuta un proceso eficiente siguiendo con los nuevos fundamentos, tendremos como resultado un Asesor automotivado y estable Emocionalmente. Por su parte, el Analista de Desarrollo Humano deberá gestionar y dirigir el desarrollo del potencial Emocional en los Talleres de Inteligencia Emocional facilitando un clima de confianza y apertura para lograr los objetivos del Taller.



De esta manera el área de Servicio al Cliente se beneficiará contando con Asesores SAC Emocionalmente preparados, automotivados y dispuesto a cumplir con las exigencias que define el área, tanto a nivel laboral como en cuanto a aptitudes Emocionales necesarias para un desempeño óptimo de sus funciones

## 19. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	TIEMPO					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Aplicar encuestas de IE a los Asesores SAC.						
Organizar la Información obtenida de las encuestas.						
Mejoramiento del proceso de Selección con IE.						
Diseño del Nuevo proceso de Inducción con IE.						
Presentación del Informe de Selección basado en IE						
Presentación del Informe del Proceso de Inducción basado en IE						
Evaluación, conclusiones, y recomendaciones del Proyecto						

## 20. CONCLUSIONES

En la elaboración del presente proyecto, se pudo analizar la importancia y la necesidad de incluir el factor emocional, por medio del uso de Competencias Emocionales, dentro de los Procesos de Selección como de Inducción del Asesor de SAC de CONECEL S.A. Al hablar de emociones, debemos destacarlas como el verdadero componente actitudinal del ser humano y que permiten a la persona sentir que está viva; definitivamente una vida sin emociones es una vida sin sentido, una vida vacía.

Hoy en día la formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades profesionales son factores necesarios, pero no suficientes para ser seleccionados; se buscan actitudes, valores, rasgos de personalidad y motivaciones, que marcan la diferencia entre profesionales aceptables y los profesionales de éxito.

Las Competencias Emocionales como parte del proceso de Selección, dan una pauta más allá de las simples funciones del Asesor, sino que abren un contexto mucho más actitudinal, lo que puede ayudar a predecir el futuro de la persona contratada en cuanto a las posibles respuestas que dará frente a las situaciones que enfrente.

Una persona que demuestre un buen manejo emocional, es una persona que definitivamente sabrá sobrellevar situaciones complejas que se le puedan presentar, sin necesidad de salirse de control o inquietarse.

De esta manera crear un Perfil basado en Competencias Emocionales, y seleccionarlo por medio de la entrevista y las pruebas psicotécnicas basadas en Inteligencia Emocional, serán nuestro eje principal para conocer al candidato más allá de simplemente lo que refleje su Hoja de Vida, nos dirá qué esperar del futuro asesor.

Por otro lado, al momento de enfrentarnos a algo nuevo, es indispensable que conozcamos a fondo el nuevo espacio o entorno, caso contrario siempre estaremos actuando a la defensiva por un normal instinto de protección ante lo desconocido. Es así que al hablar del Proceso de Inducción, no solo podemos hablar de un contexto organizacional y funcional, que serían los aspectos básicos del temario a seguir; sino que es indispensable que la persona conozca los casos “situacionales” a los que se podría enfrentar y ante los cuales es necesario relacionar lo que sentimos con nuestros actos para generar resultados positivos y automotivantes, lo que conlleve a mejorar las emociones internas y las relaciones con los demás además de que le permita mantenerse dentro de un clima organizacional estable.

En estudios realizados anteriormente se ha demostrado que el beneficio del uso de las herramientas de la Inteligencia Emocional y el desarrollo de las habilidades emocionales, dan una comprobación de los beneficios para la actitud emocional y social,

el comportamiento dentro y fuera del lugar de trabajo, además de la habilidad para ser emprendedores.

Concluimos así que la Inteligencia Emocional cumple un papel crucial en cargos donde la persona esté constantemente ante variaciones situacionales. La Inteligencia Emocional no solo se basa en cómo manejamos las emociones sino el manejarlas en el lugar preciso y con la persona y en el momento adecuado, lo cual puede sonar complicado sino lo establecemos y lo desarrollamos constantemente como parte de nuestra rutina diaria de vida tanto personal como laboral.

## **21. RECOMENDACIONES**

Al concluir este proyecto para la empresa de Telecomunicaciones CONECEL S.A., destacamos las siguientes recomendaciones:

- Realizar consecutivamente cursos sobre Inteligencia Emocional incluso no solo con el área de Servicio al Cliente sino que sean conceptos y fundamentos difundidos entre todos los colaboradores de CONECEL S.A., para que toda la empresa conozca y maneje diariamente este tipo de conceptos y mejoren sus respuestas actitudinales y emocionales con cliente interno y externo.
- Los Asesores diariamente enfrentan altibajos emocionales de tal manera que se deberían crear constantes programas de reconocimiento y estrategias motivacionales que ayude a los Asesores a involucrarse más al ámbito organizacional, creando en ellos un compromiso hacia la empresa, ya que a través de esta el empleado se siente parte de ella.
- Innovar los modelos estratégicos de la empresa, creando una nueva cultura que destaque a las Competencias Emocionales como características de un empleado exitoso.
- Los nuevos Asesores seleccionados y capacitados bajo conceptos de Inteligencia Emocional deben demostrar compromiso y fidelización para con la empresa, lo cual le permitirá alcanzar el éxito deseado.
- Iniciar inmediatamente el cambio en los procesos tanto de Selección como de Inducción del Asesor SAC, para a mediano plazo, poder replicarlo y modificarlo para con todos los cargos de CONECEL S.A.

## **22. BIBLIOGRAFÍA**

### **22.1. LIBROS**

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Mc. Graw Hill, 1998.

- Covey, Stephen. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Editorial Simon & Schuster, 1990.
- Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional en la Empresa. Argentina, Ediciones Vergara, 1998.
- Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional. Barcelona, Ediciones Kairos, 1995.
- Lynn, Adele. La Otra Inteligencia: Plan para Potenciar la Inteligencia Emocional en el Trabajo (Gestión del Conocimiento). Editorial Empresa Activa, 2006.
- Tamayo, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. México, Editorial. Limusa S.A, 3ª Edición, 1998.
- Valls, Antonio. Inteligencia Emocional en la empresa. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1997.
- Werther, Jr y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- Zorrilla, Santiago. Introducción a la metodología de la investigación. México, Cal Editores, 11ª Edición, 1993.

## 22.2. EN INTERNET

- Andújar, Carlos. “Inteligencia Emocional en el Contexto Laboral”. Internet: [www.tisoccoaching.com](http://www.tisoccoaching.com). Acceso Junio 2010
- Anguix, Consuelo. “Cómo detectar la Inteligencia Emocional en un Candidato”. Internet: [www.grafoespecialistas.es](http://www.grafoespecialistas.es). Acceso Julio 2010
- Bueso Carla. “Taller de Sostenibilidad”. Internet: [www.iadb.org](http://www.iadb.org). Acceso: Agosto 2010
- Buol, Pablo. “Competencias Emocionales en la Empresa”. Internet: [www.pablobuol.com](http://www.pablobuol.com) . Acceso: Agosto 2010
- Castellanos, Rodeloy. “Reclutamiento, Selección e Inducción”. Internet: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Acceso Julio 2010
- “Emotional Intelligence”. Internet: [www.hms.com](http://www.hms.com). Acceso: Agosto 2010.
- Extremera Natalio y Fernandez Pablo. “El papel de la Inteligencia Emocional en el Alumnado: Evidencias Empíricas”. Internet: [www.redie.uabc.mx](http://www.redie.uabc.mx). Acceso: Agosto 2010.
- Extremera, Natalio y Fernandez Pablo. “La Inteligencia Emocional y sus Métodos de Evaluación en el Aula”. Internet: [www.rieoei.org](http://www.rieoei.org). Acceso: Agosto 2010.
- Fernandez, Rogelio. “Atención al Cliente e Inteligencia Emocional”. Internet: [www.blogseitb.com](http://www.blogseitb.com). Acceso: Agosto 2010.
- “Formulación de Hipótesis Estadísticas”. Internet [www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com). Acceso: Agosto 2010.

- Goleman, Daniel. “Aprender sobre las Emociones”. Internet. [www.Inteligencia-Emocional.org](http://www.Inteligencia-Emocional.org). Acceso: Agosto 2010.
- Hay Group. “Aplicaciones prácticas de la Inteligencia Emocional”. Internet: [www.gipe.ua.es](http://www.gipe.ua.es). Acceso: Julio 2010.
- Jordan, Herrera. “Inteligencia Emocional”. Internet: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Acceso: Agosto 2010.
- Lara, Oscar. “Inteligencia Emocional en la Atención al Cliente” Internet: [www.lasallep.edu.mx](http://www.lasallep.edu.mx). Acceso: Julio 2010.
- Madrid, Nacho. “La Autorregulación Emocional como Elemento Central de la Inteligencia Emocional”. Internet: [www.psicologia-online.com](http://www.psicologia-online.com). Acceso Julio 2010.
- Martínez, Matías. “Importancia que reviste la inteligencia emocional para el buen funcionamiento de las empresas”. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Acceso: Julio 2010
- “MSSEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)”. Internet: [www.hms.com](http://www.hms.com). Acceso: Agosto 2010.
- “MSSEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)”. Internet: [www.profeblog.es](http://www.profeblog.es). Acceso: Agosto 2010.
- “MSSEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)”. Internet: [www.teaediciones.com](http://www.teaediciones.com). Acceso: Agosto 2010.
- Sulbarán, Mercedes. “Diseño de un Programa de Inducción basado en Inteligencia Emocional”. Internet: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Acceso: Julio 2010.
- “TTMS-24”. Internet: [www.innova.decp.uam.es](http://www.innova.decp.uam.es). Acceso: Agosto 2010.
- “TTMS-24”. Internet: [www.google.com](http://www.google.com). Acceso: Agosto 2010.
- Internet: [www.porta.net](http://www.porta.net). Acceso Agosto 2010.
- Intranet Corporativa CONECEL S.A. Acceso: Julio 2010.
- Documentos Corporativos CONECEL S.A. “Club 3G”. Acceso: Julio 2010

### **22.3. CONFERENCIA**

- Daniel Goleman. “Inteligencia Emocional”. Quito – Ecuador. Octubre 2010.

# **ANEXOS**



ANEXO 1. Perfil del Asesor SAC, basado en Inteligencia Emocional



Perfil / Descripción del Puesto

**CARGO: ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE**

**DATOS GENERALES:**

<u>AREA</u>	<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>SECCION</u>
Servicio al Cliente y Operaciones	Servicio al Cliente	Centros de Atención al Cliente
<u>NOMBRE DEL CARGO</u>	<u>REPORTA A</u>	
Asesor de Servicio al Cliente	Jefe de Centro de Atención al Cliente	

**ROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

**MISIÓN**

Asesorar al cliente sobre productos y servicios de la empresa, basándose en aptitudes emocionales y técnicas, con el fin de satisfacer sus necesidades de comunicación en forma eficiente y oportuna, contribuyendo a crear una relación a largo plazo entre la empresa y nuestros clientes.

**RESPONSABILIDADES BÁSICAS**

1. Conocer sobre los servicios y productos de la empresa, para brindar una adecuada, amable y verídica información a los clientes.
2. Atender todas las consultas, requerimientos y reclamos presentados por los clientes de forma tranquila y pacífica.
3. Solicitar pacientemente a los clientes toda la información y documentación necesaria para atender sus requerimientos
4. Elaborar minuciosamente los formularios correspondientes de acuerdo a los requerimientos presentados por los clientes.
5. Ingresar solventemente al sistema los requerimientos presentados por los clientes.
6. Buscar un crecimiento (ventas) y fidelidad (retención) de los clientes hacia la empresa.
7. Analizar los cambios de planes, formas de pago, traspasos de cuentas solicitados por los clientes.
8. Buscar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por el CAC.

**PERFIL DEL CARGO**

- **NIVEL DE EDUCACIÓN:** Universitaria Incompleta
- **EDAD:** De 18 a 25 años (preferiblemente)
- **CARRERA / ESPECIALIZACIÓN:** Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Marketing, Ingeniería en Sistemas
- **EXPERIENCIA:** En cargos de Atención al Cliente en empresas medianas o grandes.
- **COMPETENCIAS EMOCIONALES:** Autoconciencia, Autorregulación, Motivación, Empatía, Destrezas Sociales.
- **COMPETENCIAS TÉCNICAS:** Enfoque a Resultados y Logros, Disciplina y Responsabilidad, Planificación y Organización, Actitud de Servicio, Calidad en el Trabajo, Capacidad de Negociación, Razonamiento y Resolución de problemas.



**MANUAL DE SELECCIÓN DEL ASESOR SAC BASADO EN INTELIGENCIA  
EMOCIONAL**

**I. OBJETIVO**

Proveer, seleccionar y contratar al personal idóneo tanto en sus capacidades laborales como emocionales, para ocupar el cargo de Asesor de Servicio al Cliente.

**II. ALCANCE**

Procedimientos específicos y emocionales, aplicables a los procesos de admisión de personal de Servicio al. Aplicable a todo el personal de Servicio al Cliente de la empresa y a aquellos que sean aspirantes a ingresar al cargo mencionado.

**III. POLITICAS**

**A. GENERALES**

1. La edad mínima para ingresar en la empresa es de 18 años.
2. No serán considerados aspirantes potenciales aquellos que tengan referencias negativas al momento de obtenerlas de sus empleos anteriores.
3. A las personas que no califican dentro del proceso de selección, por malas referencias laborales, personales, o por descubrirse que han adulterado la información en su hoja de vida, se los identifica e incluye dentro del sistema de evaluación de Selección en una base de datos llamada "Personal Descartado".
4. Los aspirantes a ingresar a la Empresa deberán someterse a las pruebas psicológicas, técnicas y médicas requeridas por el Dpto. de Recursos Humanos.
5. El área de recursos humanos someterá a evaluaciones laborales y emocionales en los casos de candidatos aspirantes a Asesor SAC.
6. PORTA dará preferencia para ingresar a la Empresa a aquellos candidatos que hayan cursado estudios universitarios, que los estén cursando, o lo tengan planificado en un futuro a corto plazo.
7. El Dpto. de Recursos Humanos se encargará de verificar las referencias personales y de trabajo, de los candidatos que participen en el proceso.

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

8. No podrán ser contratadas personas que tengan parentesco con empleados actuales de la empresa en los siguientes grados:
  - Cónyuges
  - Primer grado de consanguinidad (padre/hijo) y afinidad (suegro / yerno - nuera)
  - Segundo grado de consanguinidad (hermanos) y afinidad (cuñados).
9. Los aspirantes a ingresar a la Institución como Asesores SAC, que hayan pasado a formar parte de la terna final, serán entrevistados por el Gerente de SAC, quien tomará la decisión final de l personal a ser contratado.
10. Una vez tomada la decisión de los Asesores SAC, contratados se les deberá hacer firmar el contrato laboral de dependencia para con la Compañía Conecel S.A.

### **B. BANCO DE ASPIRANTES PARA ASESORES SAC**

1. Podrán ingresar a formar parte del Banco de aspirantes de Asesores SAC, las personas que por lo menos tengan 18 años de edad, y cuyos perfiles se acomoden a las necesidades de dicha posición.
2. Será responsabilidad del Área de Selección o persona encargada, revisar de acuerdo al perfil del cargo, las hojas de vida de aspirantes recibidas a través de las fuentes de reclutamiento establecidas.
3. La documentación de Aspirantes que no cumplan con el perfil necesario, será descartada previo registro para futuras referencias.

### **C. ENTREVISTA PRELIMINAR**

1. La persona encargada de la entrevista preliminar es la Analista de Selección.
2. Los aspectos de mayor relevancia que se identifiquen en el proceso de la entrevista preliminar deberán ser anotados, tales como: Imagen personal, nivel emocional, etapa de estudios, Metas/ aspiraciones, experiencia laboral y posibles competencias tanto laborales como emocionales.
3. La hoja de vida de los aspirantes que aprueben la entrevista preliminar, es decir, que llenen las expectativas básicas que la empresa tiene para la posición de Asesor SAC, será trasladada al Banco de aspirantes preseleccionados, a fin de una posterior aplicación de pruebas psicométricas.

### **D. ENTREVISTA PROFUNDA**

1. El analista de Selección / persona encargada será quien efectúe la entrevista profunda a los candidatos como Asesor SAC.
2. La entrevista profunda se efectúa previo la conformación de la terna.

3. La entrevista profunda deberá durar mínimo media hora, y servirá para el proceso de eliminación de candidatos para cubrir las vacantes de Asesor SAC. Servirá además como medio de ratificación de los resultados de la evaluación psicológica, emocional y técnica.
4. La entrevista profunda se realizará teniendo como base una guía, específica para el efecto (Guía de entrevista del Asesor SAC.).
5. El resultado y observaciones de la entrevista profunda deberán ser incluidos en el informe de selección de Asesor SAC.

#### **E. CONFORMACIÓN DE LA TERNA DE ASESORES DE SERVICIO AL CLIENTE**

1. A fin de que el Gerente de Servicio al Cliente pueda seleccionar el Asesor más idóneo emocional y laboralmente, el área de Selección de Personal presentará una terna de aspirantes.
2. Se considerará para formar la terna, a los aspirantes:
  - 2.1. Que más se acerquen al perfil del cargo de Asesor SAC, luego de la evaluación psicológica, emocional y de conocimiento.
  - 2.2. Cuya situación personal, familiar, y trayectoria laboral haya sido evaluada en la entrevista profunda.
  - 2.3. Que presenten buenas referencias de trabajo.
3. En el informe de Selección del Asesor SAC, se deberá considerar la evaluación de pruebas psicológicas, emocionales y de conocimientos del aspirante, aspectos importantes de la entrevista profunda, la evaluación de competencias, en caso que aplique y verificación de referencias de trabajo.
4. El analista de Selección / persona encargada será quien realice la conformación de la terna de aspirantes a Asesor SAC.
5. Se incluirá en la terna únicamente a personas a quienes se les haya aplicado las pruebas y hayan obtenido resultados aceptables, aún si el Jefe requiera lo contrario.
6. La información de las personas aplicantes para Asesores SAC que hubieren formado parte de una terna y que no fueron seleccionados, formará parte del Banco de Datos y podrá ser utilizada hasta dos procesos más.

#### **F. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS**

1. La verificación de referencias se hará previo el ingreso del Asesor SAC a la empresa.

2. La verificación de referencias se llevará a cabo para los aspirantes finalistas en el proceso de Selección de Asesor SAC, es decir, aquellos que ya han sido entrevistados y evaluados psicológica, emocional y técnicamente, y de quienes se ha comprobado se ajustan al perfil del cargo.
3. La Analista de Selección o persona encargada será responsable de realizar la verificación de referencias y de competencias.
4. La verificación de referencias se hará sobre la trayectoria laboral y emocional del solicitante, para ello se contará con la información sobre trabajos anteriores dada por el aspirante.
5. La solicitud de referencias se hará preferentemente a los Jefes anteriores del solicitante, o a sus colegas, o a las personas encargadas de RRHH en las Empresas donde el aspirante trabajó.
6. Se solicitará referencias a por lo menos dos trabajos anteriores del solicitante, y no se pedirán referencias personales del solicitante.

#### **G. APLICACIÓN DE PRUEBAS A ASPIRANTES**

1. El área de Recursos Humanos será la responsable de la aplicación de pruebas en la fecha prevista a los aspirantes a Asesores SAC, que pasaron satisfactoriamente la entrevista preliminar.
2. Se utilizará una batería de pruebas de las que dispone el área, tanto en el ámbito psicológico, emocional, y técnico.
3. En las pruebas de aptitudes se medirán como factores básicos del éxito para PORTA, las siguientes habilidades:
  - Capacidad de Análisis
  - Estabilidad emocional (INTELIGENCIA EMOCIONAL)
  - Habilidad verbal, numérica y de razonamiento.
  - Conocimiento del negocio
  - Orientación a la calidad
  - Habilidad para seguir instrucciones complejas
  - Habilidades negociadoras
  - Aptitudes para Ventas

**Nota:** Con estas pruebas también se identificarán competencias laborales y emocionales necesarias para satisfacer el perfil del cargo de Asesor SAC.

4. Las pruebas serán aplicadas de preferencia en una sesión y máximo en dos sesiones

5. El resultado de la batería de pruebas aplicadas al posible Asesor SAC será presentado en el informe de selección de una manera clara y concisa.
6. Las pruebas aprobadas serán archivadas junto con las hojas de vida en el Banco de aspirantes de Asesores SAC. En algunos casos, y según lo considere el Departamento de RRHH, se tomarán nuevos tests.
7. Las pruebas psicológicas no se incluirán en la solicitud de aspirantes que formen las ternas de Asesores SAC, únicamente se incluirá el resumen con el resultado de ellas en el informe.
8. Los resultados de las pruebas se presentarán al Gerente de Servicio al Cliente.
9. Las pruebas de los aspirantes a Asesores SAC de bajo rendimiento, se darán de baja luego de su evaluación, luego de registrar los datos de los aspirantes no seleccionados y las razones de su no - clasificación.

#### **H. SELECCIÓN DEL ASPIRANTE A ASESOR SAC POR EL GERENTE DE SERVICIO AL CLIENTE**

1. El Departamento de Selección coordinará las entrevistas de los candidatos a Asesor SAC, con el Gerente de área, dentro del horario laboral.
2. El Gerente de Servicio al Cliente es responsable de la devolución de las carpetas de los aspirantes que conforman la terna de Asesores SAC, en el informe de la persona seleccionada deberá contar su firma de aceptación.
3. Los datos de los Aspirantes a Asesor SAC, que no fueron seleccionados serán almacenados en el Banco de Aspirantes de Asesores SAC, con el estado de “Preseleccionados”, luego de registrar el motivo de su descalificación.
4. Los aspirantes a Asesores SAC no seleccionados podrán ser presentados en otras ternas hasta por dos ocasiones más.

#### **I. ESCUELA DE SERVICIO AL CLIENTE**

1. Este capítulo normaliza la contratación Asesores de Servicio al Cliente, que previo a desempeñar sus funciones deberán tomar un curso llamado “Escuela de SAC”.
2. Esta capacitación será realizada en el Centro de capacitación de CONECEL, estableciendo como responsable de la administración y control del cumplimiento de estos cursos al Jefe de Recursos Humanos (UIO) y constará de elementos tanto de inducción del área como de un Taller de Inteligencia Emocional.
3. Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos (UIO) una vez terminados los cursos aplicar pruebas escritas, a cada uno de los participantes.

Anexo 3. Guía de Entrevista de Selección, del Asesor SAC basada en Inteligencia Emocional.



**GUÍA DE ENTREVISTA PARA ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE**

**Nombre del Candidato:**

**Entrevistado por:**

**Fecha:**

1. ¿Cómo ocupa un día normal?
2. ¿Analice algunos de los problemas con los que se ha enfrentado en su trabajo? Cómo ha salido de ellos?
3. ¿Cuál ha sido su principal logro a nivel personal y profesional?
4. ¿Considera usted que maneja o controla bien sus impulsos?
5. ¿Si usted resultaría contratado, cuáles serían sus mayores aportes?
6. ¿En qué tareas cree usted que necesita más capacitación?
7. ¿En qué forma considera que su educación lo ha formado para este tipo de trabajo?
8. ¿Has necesitado alguna vez ayuda de tu jefe?... ¿De qué forma lo has solicitado?
9. ¿Cómo tolera usted las frustraciones?
10. ¿Expresa controladamente sus sentimientos?
11. ¿Ha recibido felicitaciones o reconocimientos de sus jefes?... ¿Eso lo ha motivado?
12. ¿Es capaz de afrontar serenamente los conflictos con otras personas?
13. ¿Por qué le interesa el área de Servicio al Cliente?
14. ¿Qué espera de este puesto de trabajo?
15. ¿Si un cliente se muestra molesto e impaciente, cuál sería su reacción?
16. ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo?... De qué manera piensa alcanzarlos?
17. ¿Cómo se ve usted dentro de 5 años?
18. ¿Por qué razón da dejado cada uno de sus empleos anteriores?
19. ¿Por qué busca trabajo ahora?
20. ¿Cuáles eran sus metas en un inicio?... Han cambiado en algo esas metas?
21. ¿A quien acudía en caso de tener un problema que usted mismo no pudo solventar?
22. ¿Cuál es la mayor desilusión que ha tenido en su vida?... ¿Cambió de alguna forma su vida?

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

23. ¿Cómo sale de los baches Emocionales?... ¿Derrotado?...Le duran mucho tiempo?
24. ¿Alguna vez ha resuelto alguna situación ayudado por su sentido del humor?
25. ¿Le parece que reírse a carcajadas o contar chistes es frívolo?
26. ¿En qué actividad usted utilizó su máxima capacidad personal y emocional?...  
¿Tuvo éxito?..
27. ¿Cuál es su frase personal favorita?
28. ¿Cuando se enfada lo hace con quien debe y cuando debe?
29. ¿Se prohíbe llorar?
30. ¿Es usted parte de algún equipo o comité?
31. ¿Cómo se siente usted al trabajar con un grupo numeroso de compañeros?
32. ¿Cuánto es su aporte al trabajar con un grupo numeroso de compañeros?
33. ¿Cree que el trabajo en equipo es desigual?
34. ¿Qué es lo que le gusta más de trabajar en equipo?
35. ¿Cuáles considera que son sus mejores cualidades?

### COMENTARIOS DEL CANDIDATO

---

---

---

### SUGERENCIAS PARA EL CANDIDATO

---

---

---

**APTO EMOCIONALMENTE:**      **SI**                      **NO**

**APTO LABORALMENTE:**    **SI**                      **NO**



# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

## Anexo 4. TMMS – 24

### TMMS-24

*A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase y decida la frecuencia con la que usted cree que se produce cada una de ellas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias.*

No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	ALGUNAS VECES	CON BASTANTE FRECUENCIA	MUY FRECUENTEMENTE

1.	Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2.	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	1	2	3	4	5
3.	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	1	2	3	4	5
4.	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	1	2	3	4	5
5.	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	1	2	3	4	5
6.	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
7.	A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8.	Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9.	Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10.	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
11.	Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12.	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5
13.	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
14.	Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15.	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16.	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	1	2	3	4	5
17.	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	1	2	3	4	5
18.	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19.	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5
20.	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21.	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22.	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23.	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24.	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	1	2	3	4	5

Anexo 5. Evaluaciones de IE en base a Tareas de Ejecución



**EVALUACION DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Nombre:

Fecha:

Edad:

**a. Percepción emocional**

Instrucciones: A continuación vas a ver una serie de rostros faciales. Míralos y luego indica los sentimientos expresados en esos rostros. Indica el grado en el que crees que las emociones están presentes en cada una de las caras utilizando las emociones que te presentamos a continuación.

1.



Nada de Enfado	1	2	3	4	5	Enfado Extremo
Nada de Tristeza	1	2	3	4	5	Tristeza Extrema
Nada de Felicidad	1	2	3	4	5	Felicidad Extrema
Nada de Miedo	1	2	3	4	5	Miedo Extremo

2.



Nada de Enfado	1	2	3	4	5	Enfado Extremo
Nada de Tristeza	1	2	3	4	5	Tristeza Extrema
Nada de Felicidad	1	2	3	4	5	Felicidad Extrema
Nada de Miedo	1	2	3	4	5	Miedo Extremo



3.

Nada de Enfado	1	2	3	4	5	Enfado Extremo
Nada de Tristeza	1	2	3	4	5	Tristeza Extrema
Nada de Felicidad	1	2	3	4	5	Felicidad Extrema
Nada de Miedo	1	2	3	4	5	Miedo Extremo



4.

Nada de Enfado	1	2	3	4	5	Enfado Extremo
Nada de Tristeza	1	2	3	4	5	Tristeza Extrema
Nada de Felicidad	1	2	3	4	5	Felicidad Extrema
Nada de Miedo	1	2	3	4	5	Miedo Extremo



5.

Nada de Enfado	1	2	3	4	5	Enfado Extremo
Nada de Tristeza	1	2	3	4	5	Tristeza Extrema
Nada de Felicidad	1	2	3	4	5	Felicidad Extrema
Nada de Miedo	1	2	3	4	5	Miedo Extremo

### b. Asimilación Emocional

Instrucciones: A continuación se te presentan una serie de situaciones cotidianas. Por favor, selecciona una respuesta para cada ítem e indica qué emoción o emociones serían útiles para resolverlas

- ¿Que estado/s de ánimo sería útil cuando intentas resolver un problema difícil como, por ejemplo, una ecuación matemática?

	Nada Útil				Muy Útil
Tensión	1	2	3	4	5
Diversión	1	2	3	4	5
Tristeza	1	2	3	4	5

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

2. ¿Cómo te sientes al entrar a una reunión social y de repente eres el centro de atención de todos los invitados?

	Nada probable				Muy Probable
Confianza	1	2	3	4	5
Miedo	1	2	3	4	5
Seguridad	1	2	3	4	5

3. Un compañero comete un error grave en su trabajo por el cual pueden perjudicar a todos. Tu reacción más probable sería.

	Nada probable				Muy Probable
Ira	1	2	3	4	5
Miedo	1	2	3	4	5
Indiferencia	1	2	3	4	5

4. Qué estado de ánimo sería el más útil al estar parado en frente de un auditorio lleno de personas esperando por escuchar un discurso.

	Nada Útil				Muy Útil
Control	1	2	3	4	5
Felicidad	1	2	3	4	5
Miedo	1	2	3	4	5

5. Un cliente molesto e impaciente está frente a ti pidiéndote explicaciones que solo conoce tu jefe, quien al momento no se encuentra. Tu te muestras:

	Nada Útil				Muy Útil
Control	1	2	3	4	5
Seguridad	1	2	3	4	5
Miedo	1	2	3	4	5

### c. Comprensión Emocional

Instrucciones: A continuación aparecen una serie de situaciones sobre diferentes personas. Una vez hayas leído las situaciones, tu tarea consistirá en indicar cómo se deben sentir esas personas.

- Alberto está cansado y se encuentra incluso estresado cuando piensa en todo los deberes que le quedan por hacer y los exámenes que tiene que estudiar. Cuando ese mismo día el profesor les manda otro trabajo y les dice que tienen que terminarlo esa misma semana, Alberto se sintió:
  - Saturado
  - Deprimido
  - Culpable
  - Frustrado
  - Nervioso
- El Dr. David Spiegel, psiquiatra ha tratado mujeres con cáncer avanzado. Como última terapia, ha incluido sesiones de las mujeres con sus familias y personas queridas una vez por semana, lo cual ha traído mejoras notables en el ritmo de vida de las pacientes. Como resultado de este novedoso descubrimiento las mujeres tiene un promedio de vida mucho mayor. El Dr. Spiegel se siente:
  - Modesto
  - Seguro
  - Satisfecho
  - Confidente
  - Egocéntrico
- Gonzalo se encuentra solo en casa viendo una película de terror en la televisión, cuando de repente escucha ruidos extraños provenientes de la cocina, Gonzalo se siente:
  - Nervioso
  - Seguro
  - Deprimido

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

- d. Miedoso
  - e. Calmado
4. Isabella después de estar con su novio más de 3 años, asiste a una cena familiar en casa de su novio. En medio de la cena él saca un anillo de compromiso que le entrega proponiéndole matrimonio delante de toda su familia. Ella se siente:
- a. Nerviosa
  - b. Desilusionada
  - c. Triste
  - d. Feliz
  - e. Furiosa
5. Luis es un gran entrenador de un equipo nacional de fútbol, han entrenado mucho para la final del campeonato; en el partido final van empatados con su contrincante, de repente su jugador estrella se lesiona y es imposible que siga jugando, con lo que le dan gran ventaja a su contrincante. Luis se muestra:
- a. Calmado
  - b. Furioso
  - c. Feliz
  - d. Desesperado
  - e. Seguro

### d. Regulación Emocional

Instrucciones: A continuación te vamos a presentar una serie de situaciones que incluyen a varias personas.

Tu tarea consiste en elegir qué acciones o estrategias emocionales serían más beneficiosas para mantener el estado de ánimo de esas personas.

1. Juana acaba de venir de sus vacaciones. Se siente relajada, animada y llena de energía. ¿En qué medida cada una de las siguientes acciones ayudarían a Juana a mantener esas emociones?

*Acción 1: Juana empezó a hacer una lista de las cosas de casa que tenía que hacer.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 2: Empezó a pensar sobre dónde y cuándo serían sus próximas vacaciones.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 3: Decidió que lo mejor era ignorar esos sentimientos positivos y enfrentarse otra vez a la realidad.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 4: Llamó a una amiga para contarle sus vacaciones.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

2. David es un chofer de transporte escolar con varios años de experiencia, siempre ha sido amable y cordial con sus pequeños pasajeros, pese a la inquietud de ellos. ¿De qué manera David podría mantener estos estados de ánimo?

*Acción 1. David pone un CD de música infantil para que todos estén tranquilos*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 2. David acelera para llegar más rápido a cada destino*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 3. David pide apoyo de una auxiliar para que vaya cuidando a los niños*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 4. David ignora los gritos de los niños y, con tapones, se dedica a conducir.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

3. Verónica está dichosa, acaba de recibir el ascenso que tanto había buscado, el ascenso implica mayores ingresos económicos pero a la vez mayores responsabilidades en su trabajo. ¿Cómo mantendrá Verónica su emoción sobre su puesto?

*Acción 1. Verónica empieza a hacer planes para salir con sus amigos a festejar su ascenso.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 2. Verónica hace un nuevo presupuesto de sus gastos y sus ingresos.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 3. Verónica Empieza a hacer una lista de sus nuevas responsabilidades.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 4. Verónica piensa en acostarse temprano ya que deberá madrugar más cada día.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

4. Mario y Ana han decidido contraer matrimonio, están felices y listos para empezar con los preparativos ya que la boda será en un mes. ¿Qué podrán hacer Mario y Ana para mantener ese sentimiento en medio de la presión?

*Acción 1. Hacen las reservaciones para el Hotel donde estarán la Luna de Miel.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 2. Empiezan a hacer el presupuesto de los gastos que tendrán como matrimonio*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 3. Contabilizan los invitados para no exceder del límite que tienen presupuestado.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 4. Piensan en la necesidad de asistir a un programa de planificación familiar.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

5. Jorge acaba de inaugurar su nuevo local de comida rápida, está motivado, y lleno de energía para emprender, hay muchos clientes y el negocio es bueno. ¿En qué medida cada una de las siguientes acciones ayudarán a Jorge a mantener esas emociones?

*Acción 1. Jorge invita a sus familiares y conocidos a conocer el negocio.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 2. Jorge hace una lista de los daños que se dan en el evento.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 3. Jorge observa detenidamente las mejoras que debe realizar para aumentar sus clientes.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

*Acción 4. Jorge paga gaseosas gratis a los invitados por el evento de inauguración.*

1. Muy ineficaz    2. Algo ineficaz    3. Neutral    4. Algo eficaz    5. Muy eficaz

Anexo 6. Informe de Selección del Asesor SAC, en base a Inteligencia Emocional



**INFORME DE SELECCIÓN DE  
ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE**

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**A.- Situación actual del candidato.**

---

---

---

**B.- Trayectoria Laboral.**

EMPRESA	CARGO	PERIODO	TIEMPO

**C.- Nivel de Instrucción.**

NIVEL	INSTITUCIÓN	TÍTULO	AÑO
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
SUPERIOR			
OTROS			

**D.- Resultado de las Pruebas**

FACTORES	ESCALA
Inteligencia	
Habilidades Numéricas	
Habilidades Verbales	
Percepción	
Trabajo Bajo Presión	
Predisposición Ventas	
Autoconocimiento	
Autorregulación	
Motivación	
Empatía	
Destrezas Sociales	

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

E.- Referencias Emocionales (obtenidas a través de la entrevista)

---

---

---

F. Referencias laborales (de su antiguo trabajo)

---

---

---

G. Evaluación de Competencias (Mínimo exigido 70%)

I. ESPECÍFICAS

COMPETENCIA	NIVEL (Excelente – Malo)	CUMPLE %
ENFOQUE A RESULTADOS Y LOGROS		
DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD		
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		

% Cumplimiento Competencias Específicas: \_\_\_\_\_

II. EMOCIONALES

COMPETENCIA	NIVEL Excelente – Malo)	CUMPLE %
AUTOCONOCIMIENTO		
AUTOREGULACIÓN		
MOTIVACIÓN		
EMPATÍA		
DESTREZAS SOCIALES		

% Cumplimiento Competencias Emocionales: \_\_\_\_\_

H. COMENTARIOS ADICIONALES SOBRE EL CANDIDATO

---

---

---

LO RECOMIENDA: SI                      NO

Realizado por: \_\_\_\_\_





**TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL ASESOR DE SERVICIO AL  
CLIENTE EN CONECEL S.A.**

**a. Introducción.**

La inteligencia emocional tiene un peso mayor en el potencial de éxito de una persona (un 85%) que el coeficiente intelectual (15%). Esto indica que el éxito en la atención y servicio a los clientes en gran medida, se debe a lo bien que sepamos gestionar la emoción.

Cuanto más competitivo es el entorno, más importancia cobra la inteligencia emocional. Dos de las verdades indiscutibles son que cuando los clientes tienen elección, escogen la opción que les haga sentir mejor y que conlleve menos agotamiento emocional, y a su vez, quienes atienden a los clientes: cuanto menor desgaste emocional les impliquen las relaciones con éstos, mayor satisfacción y compromiso con su trabajo. El resultado de la interacción Cliente-Asesor depende en mucho, de nuestra capacidad para hacer que la gente se sienta cómoda con nosotros y con nuestros servicios. La reticencia que muchos clientes o usuarios muestran al interactuar con nosotros se debe a que en sus experiencias anteriores los prestadores de los servicios no comprendían o no tomaban en cuenta los factores emocionales. Para lograr la conexión emocional con los clientes o usuarios es necesario identificar su deseo o necesidad emocional, dominar los servicios que se ofrecen y saber cómo mantener a largo plazo la relación con el cliente, su lealtad.

Al finalizar el Taller de Inteligencia Emocional para Asesores de Servicio al Cliente, los participantes desarrollarán sus habilidades emocionales para enfrentar los retos cotidianos como prestadores de servicios mejorando su autoconciencia, reflexión y autorregulación lo que les ayudará a conocerse, aceptarse a si mismos y a los demás, a responder apropiadamente frente a diversas situaciones difíciles y a establecer vínculos y relaciones más productivas y satisfactorias con sus clientes.

**b. Misión del Taller de Inducción del Asesor de SAC basado en Inteligencia Emocional.**

La misión de realizar un Taller de Inteligencia Emocional para el Asesor SAC, es la de crear conocimientos nuevos y avanzados que le sirvan de ayuda al Asesor a mejorar su desempeño laboral, elevar su nivel de Inteligencia Emocional, así como también la mejora de sus relaciones interpersonales mediante técnicas de aprendizaje actual y práctico.

**c. Objetivos del Taller de Inducción del Asesor de SAC basado en Inteligencia Emocional.**

- Desarrollar una apreciación y dar nombre a las propias emociones.
- Manejar las emociones y darse cuenta de lo que hay detrás de cada sentimiento y cómo emplearlo frente a frente con el cliente.
- Clasificar las emociones para el desarrollo del individuo y prestar atención para la auto motivación, la creatividad y el dominio.
- Escuchar con concentración, comprender pensamientos y sentimientos no expresados verbalmente para entablar mejores relaciones cliente – asesor.
- Tener la capacidad de reflexionar sobre las ventajas de los conflictos para el crecimiento de los individuos, así como crear y cultivar las relaciones.
- Desarrollar la capacidad de enfrentar clientes difíciles, manejando bajo un manejo adecuado de impulsos y emociones.

**d. Políticas del Taller de Inducción del Asesor de SAC basado en Inteligencia Emocional.**

- Los Asesores asistentes al Taller de Inteligencia Emocional deberán asistir puntualmente, y de preferencia 5 minutos antes de la hora convocada, a fin de que puedan registrarse con calma y que el Taller pueda iniciar en punto.
- Deberán de apagar su celular antes de ingresar a la sala o ponerlo en silencio para que el sonido no genere distracción durante el curso.
- Si por alguna eventualidad llegaran atrasados, deberán ingresar a la sala de manera silenciosa, a fin de no interrumpir al instructor.
- Deberán atender permanentemente, y de manera respetuosa, al instructor.
- Si necesitan realizar alguna llamada importante y urgente, deben hacerlo fuera de la sala, de manera sigilosa y breve.
- Deben cumplir con los horarios del curso: ingreso, recesos y salida.

- No deberán interrumpir la intervención del instructor o de sus compañeros mientras estén exponiendo algún tema.
- Si desean opinar sobre el tema que está exponiendo el instructor o algún participante, deben esperar a que termine su intervención para luego aportar con su comentario o exponer sus inquietudes sobre el tema.

**e. Normas del Taller de Inducción del Asesor de SAC basado en Inteligencia Emocional.**

- Todos los Asesores de Servicio al Cliente, de reciente ingreso, recibirán el Taller de Inteligencia Emocional, con el fin de orientar su mejoramiento y competitividad.
- Para la obtención de los certificados del Taller de Inteligencia Emocional, solo se podrá hacer con la asistencia y participación en los mismos.
- Deberán haber como mínimo ocho (8) participantes en el Taller de Inteligencia Emocional para su inicio.
- La puntualidad y la asistencia son requisitos indispensables para la certificación de los cursos del Taller de Inteligencia Emocional.
- El Taller de Inteligencia Emocional, deberá estar estructurado, es decir, debe tener un contenido programático y un cronograma de actividades.
- Se dotará de recursos materiales y didácticos a los participantes del Taller de Inteligencia Emocional.
- No podrán asistir al Taller de Inteligencia Emocional los participantes que no estén inscritos en los mismos.
- Al finalizar el Taller de Inteligencia Emocional se realizará una evaluación, tomando en cuenta los contenidos, cronogramas, las estrategias y recursos utilizados a lo largo del mismo, los capacitadores o instructores, el horario, la metodología, y por ultimo la logística aplicada durante los cursos dictados a lo largo del Taller de Inteligencia Emocional.

**f. Contenido Temático del Taller de Inducción del Asesor de SAC basado en Inteligencia Emocional**

*1. Tema 1. Emociones, entorno y significados.*

Dando inicio al Taller de Inteligencia Emocional, los Asesores participantes conocerán el mundo en el que se desenvuelven las emociones, su importancia y las consecuencias de su influencia en nuestros actos.

- ¿Qué son las emociones?

- Componentes de la emoción
- Emociones y respuestas fisiológicas
- El abecedario emocional. Tipos de emociones.
- Emociones y su relación con el temperamento y los estados de ánimo.
- Utilidad de las emociones
- Origen de las emociones ¿realidades o creencias? El mapa no es el territorio.

**2. Tema 2. Generalidades de la Inteligencia Emocional.**

Para iniciar con la aplicación de la Inteligencia Emocional en el ámbito del Servicio al Cliente, es necesario que los participantes conozcan y manejen las bases de estos conceptos y su utilidad en la cotidianidad de su vida diaria.

- ¿Que es la Inteligencia Emocional?
- Emociones Primarias.
- Significado de las emociones en las Organizaciones.
- Las 5 Habilidades Prácticas de la Inteligencia Emocional.
- Competencias Emocionales: Autoconciencia, Autorregulación, Motivación, Empatía, Destrezas Sociales.
- La inteligencia al servicio de las emociones.

**3. Tema 3. Inteligencia Emocional y Servicio al Cliente.**

Los Asesores participantes medirán su coeficiente emocional e inferirán el objetivo y beneficios de emplear la inteligencia emocional en el Servicio al Cliente. Asimismo mejorarán la eficacia en la comunicación con los clientes, al percibir sus emociones.

- Sincronización. Escuchar y empalazar con el cliente.
- ¿Para qué sirve la Inteligencia emocional en la relación cliente - asesor?:
  - ✓ Diagnóstico: Mida su coeficiente Emocional.
  - ✓ Objetivo y Beneficios de la IE en el Servicio al Cliente.
  - ✓ Características del Asesor con IE.
- Dominios o competencias de la IE en el Servicio al Cliente.

**4. Tema 4. Competencia Personal de la Inteligencia Emocional.**

Los Asesores participantes elevarán su autoconciencia y mejorarán su diálogo interior para aceptar y distinguir sus emociones, sus causas y detonadores. Observarán los efectos que las distintas modalidades preceptuales que sus emociones producen en la comunicación con sus clientes, inferirán su función y origen e identificarán los mensajes útiles que ofrecen así como su relación con la autoestima.

- Consciencia de uno mismo:
  - ✓ Canales de representación y dificultades en la comunicación con los clientes.
- Confianza en uno mismo:
  - ✓ Autoestima y estados de ánimo. Programación positiva extraordinaria.

**5. Tema 5. Autorregulación Emocional y Automotivación:**

Los participantes emplearán diversas estrategias de Autorregulación Emocional, adecuadas para el manejo del enojo, la tristeza, la ansiedad, el miedo y el estrés y para la Automotivación y el manejo de la frustración en el trato al cliente.

- Manejo emocional
- Técnicas para controlar las emociones: enojo, tristeza, miedo, ansiedad, angustia, vergüenza, estrés, tales como: manejo de las creencias, reencuadre y humor, diálogo interior, imágenes mentales, respiración y relajación, entre otras.
- Automotivación. Cómo enfrentar los contratiempos y sacar ventaja de ellos. Manejo de la frustración en el trato al cliente, recuperación y persistencia.

**6. Tema 6. Competencia Social de la Inteligencia Emocional en el Servicio al Cliente**

Los Asesores participantes reconocerán el papel medular del cliente para la supervivencia y competitividad de la organización y la necesidad de brindarle un servicio de calidad que supere sus expectativas y le ofrezca un valor agregado. Asimismo, analizarán los tipos de personalidades y de relación con los clientes y sus límites y emplearán estrategias para el manejo de las emociones ajenas, particularmente para el trato con clientes difíciles, además de diversas modalidades de expresión emocional entre ellas la asertividad.

- Calidad en el Servicio al Cliente
  - ✓ Qué es el servicio.
  - ✓ Qué distingue a los servicios de los productos.
  - ✓ Quién define la calidad de nuestro servicio.
  - ✓ Ciclo de nuestros servicios y momentos de verdad.
  - ✓ Estilos de organizaciones/departamentos según la orientación hacia el servicio.
  - ✓ Qué espera el cliente de nuestro servicio. Actitudes de servicio.
  - ✓ Medir para mejorar la calidad del servicio.
- La relación con los clientes. Trato con clientes difíciles.
  - ✓ Límites de una relación. Nivel de comunicación adecuado.
  - ✓ Comunicación y contagio emocional.
  - ✓ Tipos de clientes.
  - ✓ Escuchar con empatía.
  - ✓ Manejo de conflictos con el cliente.
  - ✓ Expresión de las emociones y asertividad.

**g. Midiendo el Servicio al Cliente con Inteligencia Emocional (Casos prácticos).**

*1. Casos de Inteligencia Emocional en la Empresa.*

El agua que hedía a azufre era la maldición de Joban Kosan, una empresa minera japonesa que afrontaba la extinción durante la década de 1960. El agua burbujeaba bajo gran parte de la tierra propiedad de la compañía, inundaba las galerías de la mina y formaba móviles estanques amarillos. El carbón ya no era un mineral rentable, y Joban, al borde de la quiebra, deseaba usar la enorme extensión de tierra con otros fines. Pero, ¿qué podía hacer con el agua impregnada de azufre? ¿El olor del azufre no expulsaría también a otros usuarios del lugar? ¿Y qué hacer con los trabajadores de la mina de carbón?.

Entonces, alguien tuvo un toque de genialidad. No nos desembaracemos del agua, usémosla. En la actualidad Joban es famoso, no por sus minas de carbón (abandonadas hace mucho tiempo) sino como un agradable lugar de descanso caracterizado, sí, por las fuentes termales de azufre.

La Joban Spa Resort Hawaiian, a pocas horas de Tokio, es un lugar muy peculiar. Es la principal fuente de ganancias de la Joban Kosan, ahora diversificada, y practica un género muy peculiar de 'administración basada

en hechos'. Valora y utiliza constantemente la información extraída de un programa integral de medición detallada que, por lo que se sabe, es quizá único en la industria de servicios. El gerente general del centro de vacaciones es un ex minero del carbón; la persona responsable de la calidad proviene de una fundición anexa.

¿Qué podían saber estos hombres de un centro de descanso? Mucho, por lo que pude comprobar.

Visité en 1993 la Joban Spa Resort Hawaiian en las montañas de Honshu. Y pronto comprendí que Joban sabe:

- 1) Cómo enterarse de lo que desean los huéspedes, y
- 2) Cómo suministrarles lo que piden. De hecho, en 1989 el lugar, que recluta su clientela de la clase media japonesa, se convirtió en la primera empresa en su industria que conquistó el prestigioso Premio Deming por el Control de la Calidad.

Susumu Yamada es el jefe de la Oficina de Promoción de la Calidad de la compañía, y fue gerente de calidad de la filial de Joban que produce fundiciones de metal. Cree que el procedimiento para saber lo que los clientes desean y luego satisfacerlos en un hotel de descanso es casi exclusivamente igual al que se usa para saber lo que los clientes desean y suministrarlo en la fundición de metal.

Los expertos en calidad de Joban distinguen entre la calidad 'física' y la calidad 'mental'. La calidad 'física' es esencialmente lo que he llamado 'calidad del producto' -es decir, lo que uno recibe. La calidad 'mental' es esencialmente lo que puede llamar 'calidad del servicio' -es decir, cómo lo recibe. Yamada afirma que las industrias del servicio tienen que atribuir 'más importancia a la calidad mental'. Pero por lo demás, el procedimiento para satisfacer a los clientes exhibe una sorprendente semejanza en una empresa manufacturera y en una compañía de servicios.

Joban mide todo:

- ✓ Ha recogido en videotape la cara de las personas que forman fila para ingresar en el hotel, con el fin de determinar cuánto esperarán antes de comenzar a irritarse. Después, ha definido normas y procedimientos que impiden que jamás deban esperar tanto.
- ✓ Ha analizado minuciosamente el nivel y el tipo de música de fondo que agrada a los clientes, y es exactamente lo que suministra.
- ✓ Ha creado Círculos de Calidad -pequeños grupos de resolución de problemas- con la participación de todos, desde los empleados de la

recepción a los bailarines del club nocturno. Les ha enseñado a medir cada acto, para garantizar que suministren a los clientes lo que éstos desean. Y lo hacen.

\*(Richard Whiteley, The Customer-Driven Company).

## *2. Las Artes de la Influencia.*

La fusión de Salomon Brothers y Smith Barney creó una de las firmas financieras más grandes del mundo.

A las pocas semanas del anuncio se realizaron una serie de reuniones en ambas firmas, para resolver cómo harían esos dos peso-pesados para convertirse en un solo gigante. Como suele suceder en esos casos, centenares de trabajadores perderían sus empleos, pues había muchas funciones repetidas en ambas compañías. Pero, ¿cómo se puede dar esa noticia sin empeorar una realidad ya preocupante?.

Un jefe departamental lo hizo de la peor manera posible. Pronunció un discurso lúgubre, casi amenazante, en el que esencialmente dijo: 'No sé qué voy a hacer, pero no esperen que sea amable con ustedes. Tengo que despedir a la mitad de la gente y no estoy muy seguro de cómo tomar esa decisión. Me gustaría que cada uno me dijera sus antecedentes y su preparación, a fin de comenzar'.

Su colega de la otra compañía lo hizo mucho mejor. Su mensaje fue animoso: 'Creemos que esta nueva empresa será una estimulante plataforma para nuestro trabajo, y tenemos la bendición de contar con personas talentosas en ambas organizaciones. Tomaremos las decisiones tan de prisa como se pueda, pero no sin asegurarnos de haber reunido información suficiente para ser justos. Los mantendremos informados acerca de la marcha de las cosas. Y para decidir tomaremos en cuenta los datos de desempeño objetivo, las aptitudes cualitativas y el trabajo en equipo'.

Los del segundo grupo, según dijo Mark Loehr, director gerente de Salomon Smith Barney, 'produjeron más, pues estaban entusiasmados por las posibilidades. Y sabían que, aun si terminaban despedidos, la decisión sería justa'.

Pero en el primer grupo 'todos carecían de motivación. Oyeron decir: 'No se me ha tratado con justicia', y eso provocó un ataque colectivo de amígdala. Estaban amargados, desmoralizados. La gente decía: 'Ni siquiera sé si quiero seguir trabajando para este idiota, mucho menos para la empresa'.



Los buscadores de talentos se pusieron en contacto con la gente y se llevaron a algunos de los mejores de ese grupo, pero a ninguno del otro’.

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Ambos jefes departamentales eran influyentes en este sentido, pero de maneras opuestas.

Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes.

\*(‘La Inteligencia Emocional en la Empresa, Daniel Goleman)

### **3. *El Valor Emocional de la Creatividad.***

Levi Strauss, el enorme fabricante de prendas, se enfrentaba a un dilema con los dos subcontratistas de costureros de Bangladesh, que estaban utilizando mano de obra infantil. Los activistas internacionales de los derechos humanos presionaban a Levi para que no siguiera permitiendo la contratación de menores de edad. Pero los investigadores de la empresa descubrieron que, si los niños perdían el empleo, se verían empobrecidos y probablemente impulsados a la prostitución. ¿Era menester despedirlos, tomando una posición contra la explotación infantil? ¿O conservarlos para protegerlos de un destino peor?.

La solución creativa: ni una cosa ni la otra. Levi Strauss decidió mantenerles el sueldo mientras asistían a la escuela y reincorporarlos a los catorce años, la edad de la madurez en ese país.

Esa innovadora respuesta ofrece un modelo de pensamiento creativo para las multinacionales que quieren mostrarse responsables en lo social. Una solución tan original exige concebir ideas que, a primera vista, pueden parecer demasiado radicales o arriesgadas, con el valor de llevarlas a cabo.

\*(Stratfor Sherman, ‘Levi’s : As Ye Sew, So Shall Ye Reap’,  
FORTUNE, 12/05/1997).

#### **h. Conclusiones de los participantes.**

#### **i. Evaluación del Curso.**

#### **j. Despedida y entrega de certificados.**

Anexo 8. Evaluación del Taller de IE para Asesores SAC



**Evaluación del Taller de Inteligencia Emocional para Asesores SAC**

<b>Nombre del Asesor:</b>	
<b>Fecha de evaluación:</b>	
<b>Instructor:</b>	

Necesitamos conocer su opinión acerca del Taller de Inteligencia Emocional en el que Usted acaba de participar. Las opiniones y sugerencias que manifieste serán de gran utilidad para optimizar nuestros servicios. Agradecemos su objetividad y honestidad en las respuestas.

Evalúe los siguientes temas, de acuerdo a la escala que se detalla a continuación:

Excelente: 5    Muy Bueno: 4    Bueno: 3    Regular: 2    Deficiente: 1

<b>1.- Del Taller</b>						
1.1	¿Se cumplieron con los objetivos programados?	5	4	3	2	1 N/A
1.2	¿Se desarrollaron todos los temas propuestos?	5	4	3	2	1 N/A
1.3	¿Los materiales utilizados fueron los adecuados?	5	4	3	2	1 N/A
1.4	¿Los temas estudiados contenían un equilibrio teórico – práctico?	5	4	3	2	1 N/A
1.5	¿Los temas contemplaron una secuencia lógica?	5	4	3	2	1 N/A
1.6	¿Los ejercicios y juegos vivenciales de ajustaron al tema?	5	4	3	2	1 N/A

<b>2.- Del Instructor</b>						
2.1	¿Mostró dominio del tema que impartió?	5	4	3	2	1 N/A
2.2	¿Fomentó la participación del grupo?	5	4	3	2	1 N/A
2.3	¿Se comunicó con claridad?	5	4	3	2	1 N/A
2.4	¿Inició y concluyó puntualmente?	5	4	3	2	1 N/A
2.5	¿Supervisó el trabajo en equipo?	5	4	3	2	1 N/A
2.6	¿Ilustró el tema con casos prácticos?	5	4	3	2	1 N/A
2.7	¿Dio a conocer y alcanzó los objetivos del Taller?	5	4	3	2	1 N/A
2.8	¿Aclaró dudas?	5	4	3	2	1 N/A

<b>3.- Del Tema Impartido</b>						
3.1	¿La Inteligencia Emocional es aplicable a su gestión?	5	4	3	2	1 N/A
3.2	¿Las competencias Emocionales fueron claramente explicadas?	5	4	3	2	1 N/A
3.3	¿Usted está consciente de sus propias emociones?	5	4	3	2	1 N/A
3.4	¿Usted se siente capaz de regular sus emociones?	5	4	3	2	1 N/A

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

3.5 ¿Usted se siente motivado con lo que realiza?	5	4	3	2	1	N/A
3.6 ¿Usted tiene conciencia de las emociones ajenas?	5	4	3	2	1	N/A
3.7 ¿Usted se siente capaz de generar respuestas en otros?	5	4	3	2	1	N/A

### 4.- De la Organización y Logística

4.1. ¿La actividad anterior al Taller fue adecuada? (promoción, inscripción)	5	4	3	2	1	N/A
4.2 ¿El local/aula fue adecuado y cómodo?	5	4	3	2	1	N/A
4.3 ¿El servicio de cafetería fue completo y satisfactorio?	5	4	3	2	1	N/A
4.4 ¿El sonido y la iluminación fueron de calidad?	5	4	3	2	1	N/A
4.5 ¿Los materiales y manuales empleados fueron suficientes?	5	4	3	2	1	N/A
4.6 ¿Los equipos utilizados fueron los adecuados?	5	4	3	2	1	N/A

### 5.- De los servicios del equipo humano

5.1 ¿Le brindó un trato respetuoso y amable durante la jornada?	5	4	3	2	1	N/A
5.2 ¿Se preocupó porque el Taller iniciara puntualmente?	5	4	3	2	1	N/A
5.3 ¿Le dio la bienvenida al Taller?	5	4	3	2	1	N/A
5.4 ¿Posee una buena actitud de servicio?	5	4	3	2	1	N/A
5.5 ¿Demuestra capacidad para la resolución de problemas?	5	4	3	2	1	N/A

### Lo que más le gustó del Taller:

### El Taller debería mejor en:

### ¿Cómo aplicaré este Taller en mi trabajo diario?

### Sugerencias:

Anexo 9. Informe Mensual de Selección del Asesor SAC, basado en Inteligencia Emocional



INFORME MENSUAL DE SELECCIÓN DEL ASESOR SAC

1. Actividades Mensuales

ACTIVIDAD	CANTIDAD
Requerimientos pendientes	
Requerimientos Recibidos	
Asesores Requeridos	
Entrevistas Preliminares	
Entrevistas profundas (medición de competencias laborales y emocionales)	
Asesores Evaluados (evaluación técnica y emocional)	
Ternas Enviadas	
Asesores Contratados	
Asesores que aprueban el período de Prueba	

2. Cuadro de Rotación Mensual de Asesores

**(D x 100) / EM**

**D:** Desvinculaciones de personal

**EM:** Promedio del total de personal entre principio y final del período

Anexo 10. Informe Mensual de Taller de Inteligencia Emocional para Asesores de Servicio al Cliente



**INFORME MENSUAL DEL TALLER DE SERVICIO AL CLIENTE BASADO EN  
INTELIGENCIA EMOCIONAL**

**a. Promedios Generales**

A EVALUAR	CANTIDAD
TALLERES IMPARTIDOS	
ASESORES CONVOCADOS	
ASESORES ASISTIDOS (hasta el final del Taller)	

**b. Promedios Específicos (obtenidos sobre las Evaluaciones de cada Taller)**

A EVALUAR	CALIFICACION (/5)
1. Del Taller	
2. Del Instructor	
3. Del Tema Impartido	
4. De la Organización y Logística	
5. De los servicios del cuerpo humano	

**c. ROI de los Talleres de Inteligencia Emocional**

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}}$$

Anexo 11. Cuadro de Evaluación del Proyecto de IE en los procesos de Selección e Inducción del Asesor SAC en CONECEL S.A.



**EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL ASESOR SAC EN CONECEL S.A.**

En el siguiente cuadro de Evaluación, se calificará el proyecto de Inteligencia Emocional en los Procesos de Selección e Inducción del Asesor SAC en CONECEL S.A.

- La Calificación se deberá realizar, de acuerdo a la escala que se detalla a continuación:  
Excelente: 5      Muy Bueno: 4      Bueno: 3      Regular: 2      Deficiente: 1
- Al hablar de Periodicidad se realizará ya sea a nivel trimestral o semestral.
- Los Responsables de la Evaluación será la Jefatura de RH como el Área de Servicio al Cliente.

EVALUO	CALIFICACIÓN	PERIODICIDAD ( T –TRIMESTRAL / S – SEMESTRAL)	RESPONSABLES DE EVALUACIÓN
Contribución del Proyecto a las Metas del área		S	SAC
Impacto o Efectos en el Desarrollo de Competencias de los Asesores de SAC		S	SAC
Beneficios psicológicos del proyecto		T	RRHH
Colaboración de otras áreas para la consecución del proyecto		T	RRHH
Calidad del Proyecto		T	RRHH – SAC
Pertinencia del Proyecto		T	RRHH – SAC
Aceptación y Asimilación del Proyecto		T	RRHH – SAC
Recursos Humanos del Proyecto		T	RRHH
Recursos Pedagógicos del Proyecto		T	RRHH - SAC

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Anexo 12. Conferencia Inteligencia Emocional, dirigida por Daniel Goleman. Hotel Marriot. Quito - Ecuador. Octubre 2010.

